

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**11.13 - МКР. 1951 "С" 2023.10.26. 13. ПЗ**

**НАЙДЕНКО КОСТЯНТИН АНДРІЙОВИЧ**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет**

УДК 631.11:005.95

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан економічного факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри економіки

\_\_\_\_\_ **Анатолій ДІБРОВА**  
(підпис)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024р.

\_\_\_\_\_ **Вікторія БАЙДАЛА**  
(підпис)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему  
**"Організація корпоративної соціальної відповідальності в  
сільськогосподарських підприємствах "**

Спеціальність **051 – "Економіка"**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо - професійна**

**Гарант освітньої програми**  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Тетяна ГУЦУЛ**

**Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи**  
к.е.н, доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Віталій НАГОРНИЙ**

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Костянтин НАЙДЕНКО**

Київ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки

д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ Вікторія БАЙДАЛА

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023р.

**ЗАВДАННЯ**

**до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту**

**Найденку Костянтину Андрійовичу**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **051 – Економіка**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Тема магістерської роботи: **«Організація корпоративної соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від "26"10 2023 р. №1951 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.05

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність сільськогосподарських підприємств

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні засади корпоративної соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах
2. Організація управління корпоративною соціальною відповідальністю сільськогосподарських підприємств
3. Впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання "21" листопада 2022 р.

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Віталій НАГОРНИЙ

**Завдання прийняла до виконання**

\_\_\_\_\_ Костянтин НАЙДЕНКО

## Реферат

Організація корпоративної соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах є досить важливим аспектом діяльності господарств. Вона включає в себе здійснення дій, спрямованих на підтримку соціального, екологічного та економічного розвитку в зоні впливу підприємства. Тобто організація КСВ є важливим елементом сталого розвитку сільськогосподарського сектору. Вона допомагає підприємствам підтримувати стійку діяльність, сприяти розвитку спільноти та створювати сприятливі умови для економічного та соціального розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти організації соціальної відповідальності.

Об'єктом – виступають процеси активізації соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій з формування та організації соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах.

Відповідно до поставленої мети магістерської кваліфікаційної роботи визначені та вирішені такі конкретні завдання:

- визначити теоретико-методичні засади корпоративної соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах, теоретичні підходи до розуміння сутності вказаного поняття, провести дослідження методики оцінки та визначити напрями її стимулювання.

- дослідити стан та перспективи КСВ у підприємницькій діяльності сільськогосподарських підприємств України, дати організаційно-виробничу характеристику виробничої діяльності компанії ІМК та проаналізувати організацію управління КСВ на підприємстві;

- визначити особливості формування, розробки та впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності компанії, визначити напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на основі її впровадження.

Розглянуто теоретичні аспекти процесу організації соціальної відповідальності бізнесу. Проведено аналіз та оцінку наявного стану використання корпоративної соціальної відповідальності суб'єктами аграрного бізнесу. Запропоновано шляхи впровадження в практику господарювання та удосконалення соціальної відповідальності в аграрному бізнесі.

У першому розділі роботи проведено теоретико-методичний аналіз сутності поняття корпоративна соціальна відповідальність. Розглянуто методики її оцінки та напрями стимулювання її розвитку.

В другому розділі проведено аналіз використання корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні та проведено оцінку стану корпоративної соціальної відповідальності на прикладі аграрної компанії «ІМК».

У третьому розділі розглянуто механізм формування, розробки та впровадження КСВ. Запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на основі впровадження корпоративної соціальної відповідальності.

Магістерська кваліфікаційна робота на тему: «Організація корпоративної соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах» викладена на 92 сторінках комп'ютерного тексту і містить 12 таблиць, 28 рисунків. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури. Для написання кваліфікаційна робота роботи було використано список літературних джерел з 68 найменувань.

*Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, економіка, екологія, соціальна сфера, персонал, формування, організація, сільськогосподарське підприємство, мотивація, ефективність.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	11
1.1. Теоретичні підходи до розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності .....	11
1.2. Методика оцінки корпоративної соціальної відповідальності.....	19
1.3. Напрями стимулювання корпоративної соціальної відповідальності.....	29
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	32
2.1. Стан та перспективи корпоративної соціальної відповідальності у підприємницькій діяльності сільськогосподарських підприємств України .....	32
2.2. Організаційно-виробнича характеристика виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства «ІМК» .....	39
2.3. Аналіз організації управління соціальною відповідальністю в сільськогосподарському підприємстві «ІМК» .....	49
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	65
3.1. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності.....	65
3.2. Розробка та впровадження політики соціальної відповідальності підприємства.....	71
3.3. Запровадження дієвої моделі соціальної відповідальності та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств .....	<b>Помилка!</b>
<b>Закладку не визначено.</b>	<b>76</b>
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	88

## ВСТУП

Сьогодні ми живемо у капіталістичному світі. Загалом, протягом останніх двох тисячоліть даний економічний устрій сприяв індустріальному та технологічному розвитку, трансформації соціального устрою, що разом призвело світ до поточної моделі взаємозалежного функціонування. Однак, кожна система, якою б результативною вона не була, має свої недоліки. Так, за кілька десятків років чітко простежується тенденція пріоритизації індивідуальних інтересів, короткострокових прибутків, які в подальшому відображаються у негативних довгострокових наслідках добробуту суспільства та глобальної екосистеми. Останні події, яскравим прикладом слугує пандемія та зміна клімату. Якщо ж сконцентруватися на економічних аргументах, дослідження 2020 року консалтингової компанії Edelman показало, що капіталістичний устрій, який маємо на сьогодні, завдає більше шкоди, ніж сприяє соціально-економічному розвитку. Саме тому постає питання трансформації його поточної форми у нову, більш інклюзивну та інтегровану з основними цінностями соціуму. У бізнес-екосистемі модель «нового капіталізму» полягає у включенні більшої кількості показників, ніж «прибуток» та «зростання», як факторів успішності компанії. Саме у цьому полягає концепція «етичного» та «соціально відповідального» бізнесу.

Організація корпоративної соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах є важливим аспектом їхньої діяльності. КСВ включає в себе здійснення дій, спрямованих на підтримку соціального, екологічного та економічного розвитку в зоні впливу підприємства.

Соціальна складова підприємства може здійснюватися через дії, спрямовані на поліпшення життя місцевого населення, зокрема надання робочих місць, забезпечення соціальних пакетів працівникам, підтримку освіти та культури. Компанія також може співпрацювати з місцевими органами влади, громадськими організаціями та мешканцями для спільного розвитку і покращення якості життя в регіоні. Це може включати сприяння розвитку інфраструктури, вклад у місцевий економічний розвиток та підтримку соціальних програм.

Екологічна ж складова відповідальності підприємства може відбуватись через звернення уваги на екологічні аспекти своєї діяльності, зменшувати вплив на навколишнє середовище, застосовувати зелені технології, працювати над ефективним використанням ресурсів та зменшенням викидів шкідливих речовин.

Щодо економічної складової то через провадження заходів КСВ сільськогосподарські підприємства мають велику роль у забезпеченні продовольчої безпеки населення. Вони можуть працювати над збільшенням виробництва продуктів харчування, поліпшенням якості продукції та запровадженням інноваційних агротехнологій також компанія може сприяти розвитку сільськогосподарського сектору в регіоні через надання підтримки малим підприємствам, організацію навчальних програм та тренінгів для місцевих фермерів, а також сприянням науковим дослідженням у галузі сільськогосподарської продукції.

Тобто організація КСВ є важливим елементом сталого розвитку сільськогосподарського сектору. Вона допомагає підприємствам підтримувати стійку діяльність, сприяти розвитку спільноти та створювати сприятливі умови для економічного та соціального розвитку.

**Актуальність теми.** В сучасних умовах ринку більшість світових компаній приділяють увагу питань соціальної орієнтації бізнесу. Більшу роль в отриманні прибутків та соціального розвитку починають відігравати соціально відповідальні функції, формування систем соціального забезпечення працівників, шляхи розвитку соціальної інфраструктури, впровадження етичної поведінки, сприяння позитивного емоційного клімату в колективі.

Будь-яка аграрна компанія, реалізуючи власні економічні цілі, зачіпає інтереси територіальних громад та впливає на рівень розвитку регіону, розвинене ж суспільство з гідними умовами життя та роботи являється необхідним для зростання та розвитку аграрного бізнесу. Сьогодні для сучасного бізнесу впровадження політики КСВ постає взаємовигідне партнерство суспільства, бізнесу та держави.

Через постійну взаємодію компаній, держави та суспільства задля отримання додаткової конкурентної переваги суб'єкти господарювання мають впроваджувати політику соціальної відповідальності у власні стратегічні програми та програми маркетингу. Обов'язковість ініціатив соціальної відповідальності в наш час закріплена в багатьох міжнародних стандартах та нормативних документах, без належного виконання яких аграрне підприємство не може увійти на міжнародний ринок та повноцінно функціонувати на ньому. Через це, питання запровадження у власну практику КСВ ініціатив є обов'язковим елементом корпоративної стратегії.

Необхідність та доцільність комплексного дослідження обумовлене відсутністю в нашій державі концептуальних засад регуляторного впливу соціальної відповідальності аграрного бізнесу, обґрунтованих його принципів та інструментів, підсилюючи прикладну їх значущість. Все вищезазначене зумовило вибір теми нашого дослідження, визначило її мету та основні завдання.

Метою є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з формування корпоративної соціальної відповідальності.

Відповідно до поставленої мети магістерської кваліфікованої роботи визначені та вирішені такі завдання:

- встановлено теоретичні засади соціальної відповідальності в аграрних підприємствах, а саме: підходи до розуміння категорії, методики оцінки та напрямів стимулювання.

- досліджено стан та перспективи соціальної відповідальності у підприємницькій діяльності сільськогосподарських аграрних підприємств України, проведено аналіз організаційно-виробничої діяльності та організації управління корпоративної соціальної відповідальності компанії ІМК;

- визначено особливості формування та впровадження політики соціальної відповідальності в компанії, визначено напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі її впровадження.

*Об'єктом дослідження* виступають процеси активізації соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу.

*Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування корпоративної соціальної відповідальності аграрних підприємств.*

*Інформаційною базою дослідження являються звітність підприємства, нормативно-правові акти, декларації МОП, аналітичні та статистичні матеріали Державного комітету статистики України, представництва ООН в Україні.*

В процесі дослідження застосовувались *методи*: аналізу та синтезу, моделювання, порівняння, економіко-статистичний та системний аналіз.

**Структура.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

### **1.1. Теоретичні підходи до розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності**

На сьогодні наростає загальна тенденція соціалізації економічного розвитку, що сприймається та взаємно пов'язується на рівні окремо взятих суб'єктів з певними правами, повноваженнями та відповідальністю. Цей процес характеризується суттєвим зростанням соціальної активності, усвідомленням необхідності реалізації системної соціально відповідальної діяльності.

В суспільстві поступово складається позитивне ставлення до соціальної відповідальності, в професійній та науковій спільнотах формуються загальні підходи щодо розуміння змісту та меж соціальної відповідальності, природи цього явища. Тим часом реальні втілення намірів щодо реалізації соціальної відповідальності далекі від ідеальних. Необхідно визнати, що більшість, як і раніше, має досить приблизне уявлення про соціальну відповідальність як мету свого пошуку та дій; співвідносять соціальну відповідальність переважно з традиційною благодійністю та вирішенням внутрішніх організаційних проблем; не мають чітких уявлень про цілі та напрямки соціальної відповідальності різних рівнів тощо.

В умовах реальної практики соціально відповідальної поведінки супроводжуються низькою ефективністю, а досягнуті в межах соціального поля результати – відсутністю інструментів їх об'єктивного аналізу та оцінки. Як наслідок дефініція «соціальна відповідальність» все ще не є остаточно визначеною. Її дослідження набувають все більшої популярності та відбуваються на перетині теоретичних, методологічних, методичних і практичних аспектів в межах різних суспільних наук, що не може не відбиватися на особливостях формулювання сутності вказаного феномену. Зокрема, економісти основну увагу приділяють вивченню соціальної відповідальності бізнесу, політологи розглядають соціальну

відповідальність на рівні держави, соціологи наголошують на необхідності дослідження соціальної відповідальності особистості, в сфері публічного управління акцентують увагу на реалізації відповідальності органів всіх рівнів влади та управління тощо. Тому, зважаючи на природну складність поняття та змісту соціальної відповідальності, постає питання ґрунтовного вивчення сучасного розуміння соціальної відповідальності на новому, якісному рівні як з позицій бізнесу, права, органів влади, громадян тощо.

Питання поняття, змісту та впливу соціальної відповідальності на ефективність діяльності компаній розроблялася в роботах великої кількості сучасних менеджерів, економістів, управлінців, учених тощо. Так, серед авторів фундаментальних робіт у цій галузі можна виділити М. Фрідмана, Т. Боша, Р. Оуена, Е. Лейтона, Р. Вуда, Ф. Хайєка тощо. Серед вітчизняних праць, що вийшли останнім часом і присвячені дослідженню різних аспектів проблеми соціальної відповідальності, можна виділити роботи А. Андрющенко, І. Рябця, А. Зінченко, О. Єрмакова, М. Саприкіної, А. Колот, С. Білої, В. Нагорного, І. Вітківської тощо.

Аналізуючи наявні наукові роботи, що висвітлюють питання ефективності концепції соціальної відповідальності, можемо дійти висновку, що однаковою мірою приділяється багато уваги як загальнотеоретичним питанням, так й моделям та структурам соціальної відповідальності, основним напрямам реалізації програм соціальної відповідальності та практичному досвіду провідних західних і вітчизняних компаній, опису застосовуваних моделей тощо. Незважаючи на виявлений інтерес дослідників до зазначеної предметної галузі, теоретичні основи виявлення основних складових поняття та змісту, масштабів і рівня соціальної відповідальності, оцінки її ефективності ще не сформовані.

Тривалі пошуки відповіді на питання «що таке соціальна відповідальність» стимулюють активні дослідження в теоретичній та практичній літературі різних галузей сучасної науки. Однак, незважаючи на наявність досить великої кількості наукових розвідок [12; 14, р. 24; 13], загальноприйнятої думки щодо поняття та сутності «соціальної відповідальності» все ще не сформовано.

Варто зауважити, що більшість сформованих підходів щодо розуміння поняття та змісту «соціальної відповідальності», здебільшого, мають «присмак» бізнесу – дослідники активно почали досліджувати та розглядати соціальну відповідальність саме як соціальну відповідальність бізнесу в якості своєї рідної концепції прав, гарантій, цілеспрямованої діяльності підприємницьких структур для підвищення соціального рівня громадян, працівників та споживачів продукції [8]. Мабуть така тенденція є результатом введення до наукового обігу в 1950-х рр. поняття «соціальної відповідальності бізнесу» науковцями зі США, які з самого початку наголошували на неоднозначності вказаного поняття й не ставили собі за мету сформулювати загальноприйнятне поняття.

Зокрема, М. Фрідмен вважав, що «реалізація підприємцями на практиці соціально відповідальної діяльності – це шлях до обкрадання власників (акціонерів) в результаті здійснення додаткових витрат у сферу, що не належить до професійної компетенції підприємств» [2]. Також він вважав, що доброчинність – це нераціональний спосіб використання корпоративних ресурсів. Натомість Т. Бош вважав «обов'язковість соціальної орієнтації підприємства, оскільки саме соціум дозволяє першому реалізовувати себе та отримувати відповідний прибуток» [2].

Наступним етапом підвищеної цікавості до питань соціальної відповідальності стали 1970-ті рр., коли дослідники США та Великобританії почали активно поширювати ідею корпоративної соціальної відповідальності, в якості концепції бізнес-практики, економічної діяльності переважно великих комерційних організацій, що передбачала відповідальність організацій за здійснений вплив їх бізнес-рішень та діяльності на суспільство, навколишнє середовище через встановлення та дотримання прозорості та етичної поведінки, що ґрунтується на добровільній корекції повсякденної практики ведення бізнесу, виробництва відповідних товарів та послуг зважаючи на особливості соціально-екологічних наслідків, а також ефективну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами відповідних процесів [3]. Варто вказати, що поняття «корпоративної соціальної відповідальності» також позбавлене однозначності щодо поняття та змісту. На сьогодні створено цілу низку визначень «корпоративної соціальної

відповідальності», але при цьому більшість з них наділені розбіжностями щодо сфери корпоративної соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством на рівні уряду, виробників, споживачів, різних неурядових організацій тощо [15, р. 22]. Зокрема, на думку дослідників, корпоративна соціальна відповідальність є «прихильністю бізнесу до концепції сталого економічного розвитку його діяльності по відношенню до власних співробітників, їхніх родин та рідних, місцевого населення й суспільства в цілому з метою покращити якість їх життя» [8].

Зауважимо, що протягом вказаного часу не припинялися дослідження питань соціальної відповідальності, але активний етап досліджень розпочався з початком нового тисячоліття. В 2007 р. Міжнародна Асоціація з стандартизації презентувала розроблений проект соціальної відповідальності WC SR № 113, 2007-7-23; ISO/WD-2600 [13]. В тексті вказаного документу наголошувалося на необхідності зростання потреб підвищення соціальної відповідальності бізнесових структур щодо потреб навколишнього середовища. Крім того документ носив прикладний характер й був спрямований на здійснення універсалізації соціальної відповідальності в якості механізму підвищення значущості оцінки соціальних наслідків бізнесової діяльності [13]. На думку деяких дослідників, прийняття такого міжнародного стандарту повинно сприяти підвищенню ролі соціально-відповідальної поведінки економічних об'єктів, стимулювати зменшення негативних соціальних наслідків виробничої діяльності останніх [1]. Крім того вказаний стандарт містив визначення поняття соціальної відповідальності, а саме: «соціальна відповідальність – є відповідальністю організацій за здійснений вплив власних рішень та дій на стан суспільства й оточуюче середовище, котре реалізується за допомогою прозорості та етичної поведінки, що узгоджується з нормами сталого розвитку, здоров'ям і добробутом суспільства; відповідає інтересам груп і зацікавлених осіб, відповідає нормам чинної нормативно-правової бази й відповідним міжнародним зобов'язанням; інтегрована в діяльність і стратегію розвитку організації, здійснюючись в повсякденній діяльності» [13]. Логічним стало підвищення наукового інтересу на різних рівнях щодо питань соціальної відповідальності та її основних видів. Зокрема, в «Зеленій книзі ЄС»

було вказано, що «соціальна відповідальність є інтеграцією соціально-екологічних аспектів в щоденну комерційну діяльність підприємств та в їх взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі» [11].

Крім того почалося активне ототожнення поняття «соціальної відповідальності» з поняттям «корпоративної соціальної відповідальності». Зокрема, Європейська Комісія рекомендувала використовувати поняття «корпоративної соціальної відповідальності» в розумінні «певної концепції, котра є відображенням добровільного рішення компаній брати участь в процесах покращення життя суспільства та захисту навколишнього середовища» [17, р. 22]. Натомість, Всесвітня бізнесова рада зі сталого розвитку наголошує, що «соціальна корпоративна відповідальність – є зобов'язанням бізнесу сприяти сталому економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками, їх родинами, місцевою громадою й суспільством загалом з метою покращення якості життя» [5]. Варто вказати, що такі підходи виходять за межі встановлених вимог щодо дотримання встановлених законодавчих норм та передбачають, що компанії та бізнес добровільно вдаватимуться до додаткових заходів спрямованих на підвищення якості життя власних працівників та їх родин, а також місцевих спільнот й суспільства в цілому [16]. На нашу думку, доцільно встановити чіткі межі вимог щодо дотримання законодавчих норм та можливостей виходу за їх межі. Крім того, навіть добровільність додаткової діяльності повинна мати відповідні стимулюючі механізми.

Останніми роками зростає увага науковців щодо вивчення питань соціальної відповідальності. Зокрема, на думку деяких дослідників, «соціальна відповідальність – є відповідальністю організацій за здійснений вплив власних рішень та діяльності (продуктів, послуг, процесів) на суспільство в цілому та навколишнє середовище, що реалізується за допомогою прозорості та етичної поведінки, котра допомагає сталому розвитку, здоров'ю й добробуту суспільства» [6, с. 28]. Крім того автори вважають, що актуальним і вагомим є питання щодо очікувань зацікавлених сторін від реалізації та дотримання саме такої поведінки.

На нашу думку, варто погодитися з їх твердженням, щодо того, що така поведінка жодним чином не повинна суперечити встановленим нормам вітчизняного та міжнародного законодавства, й бути поширеною на всю організацію та практикуватися під час всіх її взаємовідносин з іншими.

На думку інших дослідників, «соціальна відповідальність – є етичною ідеологією чи теорією, котра ґрунтується на тому, що юридична особа, організація або людина має зобов'язання діяти з метою принесення користі для суспільства в цілому» [16]. За такого підходу можемо говорити про два види соціальної відповідальності: пасивну (уникання участі в діях, що можуть призвести до соціально-шкідливих наслідків) та активну (виконання дій, що безпосередньо просуватимуть соціальні цілі) [16].

Деякі дослідники вважають соціальну відповідальність «своєрідним регулятором поведінки людей» [4, с. 46–47]. Соціальну відповідальність сприймають з одного боку, як реакцію суспільства на поведінку індивіда, з іншого – як реакцію індивіда на вимоги суспільства. Звідси, бути відповідальним – в першу чергу визнавати й захищати цінності свого оточення та сприяти реалізації саме його цілей. В кожній великій або малій соціальній групі існує власна система норм, що призводить до виникнення та функціонування своєї власної системи ролевих очікувань. Особистість, за таких умов, виступає носієм ролей, взаємопов'язаних з нормами різних соціальних груп, до яких вона належить.

Окремі дослідники йдуть далі й вважають «соціальну відповідальність певною філософією або своєрідним форматом взаємовідносин між підприємницькими структурами і суспільством, за яких забезпечуватиметься необхідний економічний прогрес, зберігатиметься довкілля, домінуватиме соціально відповідальна поведінка бізнесу, що, все разом, сприятиме соціальній згуртованості суспільства, підвищенню якості життя» [7]. На підтвердження цієї точки зору варто навести думку деяких дослідників, які вважають, що «соціальна відповідальність є категорією для позначення міри вільного прояву соціальним суб'єктом власного обов'язку й права обирати за конкретних умов оптимальний варіант ставлення до дійсності, виходячи з прогресивних інтересів суспільства» [9].

Але ми більше схилиємося до думки дослідників, які вважають, що «соціальна відповідальність – є соціальним явищем, що являє собою добровільне й свідоме виконання, використання та дотримання суб'єктами суспільних взаємовідносин, приписів, соціальних норм, а у випадку їх порушення – застосування до порушника заходів впливу, передбачених цими нормами» [10, с. 455–456]. Деякі дослідники здебільшого трактують соціальну відповідальність як «ступінь участі організацій в процесах вирішення соціальних питань та досягнення пріоритетів в соціальній сфері зацікавлених внутрішніх та зовнішніх сторін, й суспільства в цілому» [18]. Крім того, вказана участь повинна підтверджуватися певними зобов'язаннями організації, що можуть бути перевірені відповідно до показників, котрі безпосередньо характеризують процеси конкретної організації зважаючи на особливості її діяльності.

Наявність різноманітних підходів щодо поняття та змісту «соціальної відповідальності» призводять до неможливості створити загальноприйнятний підхід навіть під час формування міжнародних стандартів. Показовим є ситуація з міжнародним стандартом SA8000:2008, в якому відсутнє чітко сформульоване визначення поняття «соціальної відповідальності». Така ситуація призводить до того, що деякі фахівці починають ототожнювати поняття «соціальної відповідальності» з різними аспектами здійснення впливу ведення бізнесу на сфери життєдіяльності людини та суспільства, в результаті чого втрачається сам сенс концепції «соціальної відповідальності» відповідно до норм формування того або іншого стандарту. Варто вказати, що автори вказаного нами стандарту звели поняття «соціальної відповідальності» до «менеджменту організацій, відповідального за персонал організації», суттєво обмежуючи визначення цього поняття. Крім того, на думку деяких дослідників, стандарт не торкається питань пов'язаних з впливом діяльності тієї чи іншої організації на навколишнє довкілля або суспільство в цілому, звужуючи їх до питань дотримання прав людини на робочому місці [8].

Неоднозначність у трактуванні означеного вище поняття пояснюється тим, що у світовій практиці існують різні моделі, рівні, складові елементи та форми

прояву, що висвітлюють лише окремі аспекти соціальної відповідальності. Зважаючи на вказане пропонуємо розуміти соціальну відповідальність – як відповідальність перед людьми відповідно до даних їм обіцянок або взятих зобов'язань. Вказане поняття є досить широке й може охоплювати практично весь спектр людських взаємовідносин: відповідальними можуть бути як окремі громадяни, так і бізнес, підприємства, корпорації, держави тощо; люди також можуть виступати працівниками окремої організації, підприємства, членами суспільства або держави тощо. Таке розуміння соціальної відповідальності надасть можливість ефективно поєднувати економічні, правові, екологічні та етичні складові соціальної відповідальності, намагаючись мінімізувати можливі внутрішні та зовнішні ризики й сформувати відповідний імідж соціально відповідальної установи або людини.

Таким чином, поняття «соціальної відповідальності» досить неоднозначно трактується в сучасних наукових працях, нормативно-правових актах, міжнародних та державних стандартах й охоплює питання економічного, правового, екологічного та етичного спрямування. Крім того, соціальна відповідальність є відносно самостійним видом діяльності, для якого характерні специфічні риси, в першу чергу щодо надання переваги інтересам широких верст населення, навіть за умов, що вони не співпадають з інтересами інших. Також, соціальна відповідальність є широким системним поняттям, що передбачає необхідність враховувати вимоги як суспільства, так й окремих структурних його елементів. Зважаючи на проведений аналіз, можемо стверджувати, що соціальна відповідальність жодним чином не повинна зводитися до якогось окремого виду відповідальності, й не бути сукупністю декількох відповідальностей відразу. Соціальна відповідальність – це соціальний зріз наявних видів відповідальності, за допомогою якого відбувається розкриття соціальної сутності кожного з видів відповідальності; це особливий вид суспільних взаємовідносин і закономірний результат розвинутої соціально орієнтованої системи й водночас важливий показник економічної, соціальної й політичної зрілості суспільств, його соціального забезпечення.

## 1.2. Методика оцінки корпоративної соціальної відповідальності

Соціально відповідальна поведінка бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки грає важливу роль у виборі місії бізнесу та його стратегії. Це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості для інвесторів, іміджу і конкурентоспроможності підприємства. Функціонування підприємства в умовах невизначеності, обумовленої наслідками пандемії та воєнними діями, вимагає розробки конкретної соціально відповідальної політики підприємства, яка спрямована на усунення вищезазначених проблем. За таких умов виникає необхідність оцінки корпоративної соціальної відповідальності та вибору такої методики, яка б забезпечувала комплексний аналіз соціально відповідальних дій підприємства та сприяла б розробці напрямів удосконалення його діяльності. [67]

Відповідно даним дослідження провідні позиції (першу п'ятірку) у сфері КСВ у 2021 році займали Rolex, The Lego Group, The Bosch Group, Ferrari, Harley Davidson [67]. Варто відзначити, що компанія The Lego Group не залишала рейтинг топ-10 протягом всього періоду дослідження (12 років). Своім успіхом The Lego Group зобов'язана трьома чинникам: лідерству в інноваціях, високій якості продукції та наявності чіткої цілі. Відзначимо, що потрапити в рейтингової таблиці репутаційних лідерів компаніям стало складніше, і все частіше для здобуття рейтингового місця в багатьох випадках допомагає імплементація ESG-факторів у корпоративну стратегію підприємства.

Дослідження свідчать, що оцінювання КСВ здійснюється за допомогою двох підходів: оцінювання КСВ загалом та оцінювання ефективності КСВ. Оцінювання КСВ відповідно до ISO 26000 здійснюється через оцінювання внутрішнього середовища за напрямками: права людини; організаційне управління; навколишнє середовище; трудові практики; сумлінні ділові практики; проблеми, пов'язані зі споживачами; участь у житті суспільства та його розвитку [67].

Найчастіше виділяють декілька моделей КСВ, які відрізняються за такими компонентами, як економічна відповідальність, юридична відповідальність, етична відповідальність, благодійна діяльність (філантропія).

Визначають три теоретико-методичні напрямки досліджень з оцінки соціальної відповідальності бізнесу:

- 1) теоретичні підходи до методології оцінки ефектів – наукові підходи, однак такі методи оцінки в своїй більшості практично не перевірені;
- 2) емпіричні дослідження, маючи на меті – пошук взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності та фінансових результатів, порівняння для виявлення ефективності діяльності підприємств;
- 3) практичні інструменти оцінки: формування нефінансової звітності, розрахунок індексів, рейтингів та методології самооцінки.

В будь якій компанії оцінка рівня та ефективності програм починається з діагностики раціональності корпоративного управління, передбачає управління не тільки інформаційними та технічними засобами і матеріальними потоками, а також працівниками та стейкхолдерами, за корпоративної взаємодії.

В літературі існує декілька підходів щодо оцінки впливу корпоративної соціальної відповідальності, розглянемо деякі з них в таблиці 1.1 [45].

Таблиця 1.1

#### Підходи до оцінки впливу КСВ

Автор	Напрями оцінювання
Дж. Вайзер	Показник окупності інвестицій, які спрямовані на благодійність, показник ефективності благодійної допомоги порівняно з ефективністю інших, недобровільних засобів – реклама, стимулювання продажів та показник процесу реалізації добродійних програм.
Іголенс і Гонд	Корпоративне управління; якість продукції та відносин зі споживачами, дотримання прав меншин, працівників; суспільні відносини і добродійність; політика у сфері прав людини.
Н. Ненашев	Розвиток персоналу, охорона здоров'я та безпечні умови праці, природоохоронна діяльність та ресурсозберігання, добросовісна ділова практика та розвиток місцевого суспільства.
Account Abiliti Rating	Взаємодія із суспільством, керівництво, управління, стратегія, незалежне підтвердження, інформаційна відкритість.
Форум СВБ України	Відповідальність перед споживачами, постачальниками, персоналом, екологічна відповідальність, показники відповідального ставлення організації до суспільства.

Джерело: [45].

За умов реалізації соціальних програм виникає необхідність кількісного та якісного оцінювання ефективності КСВ.

Виділяють три підходи до оцінки КСВ:

- мінімалістський підхід;
- виокремлення одного або декількох ключових напрямів КСВ;
- комплексний підхід.

Мінімалістський підхід ґрунтується на оцінці ступеня дотримання компанією законодавчо передбачених правил і зобов'язань (виробництво якісних товарів та послуг, дотримання трудового, екологічного законодавства та прав людини, сплату податків, виплату гідної заробітної плати).

Підхід, який ґрунтується на виділенні одного або декількох напрямів, як ключових, передбачає оцінку трудових відносини, дотримання прав людини, корпоративне управління, сумлінні ділові практики, благодійність, взаємовідносини і споживачами, навколишнє середовище і ресурсозбереження, вплив на місцеві спільноти та ін.

Проблема оцінки ефективності соціальної відповідальності зводиться до розробки уніфікованої процедури або методики, що визначає ефективність соціальних інвестицій, яку слід розглядати з двох точок зору: як ефективність для компанії і суспільства у цілому.

Виділимо найбільш поширені методики оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1.2) [67]

Методика соціально-економічної ефективності інвестицій передбачає:

- 1) залучення стейкхолдерів – визначаються зацікавлені сторони соціального проекту з метою врахування їхньої думки для достовірного розрахунку;
- 2) визначення змін – виявлення змін через їх групування на позитивні та негативні, заплановані та непередбачені;
- 3) оцінка значимих елементів – при відсутності конкретних даних про отримані результати необхідно використовувати фінансові аналоги;
- 4) суттєве значення інформації – приймати до уваги тільки суттєві показники, визначити, які результати мають довгостроковий ефект;
- 5) аналіз цінностей, які були отримані безпосередньо завдяки діям даного економічного суб'єкта;

- 6) прозорість – доведення максимальної кількості інформації до зацікавлених сторін;
- 7) підтвердження фактів отриманих результатів – для зменшення суб’єктивності необхідне використання незалежної експертизи.

Таблиця 1.2.

## Методики оцінки корпоративної соціальної відповідальності компаній

Методика оцінки	Характеристика
Оцінювання соціально-економічної ефективності інвестицій (Social Return on Investment) SROI [60, 67]	Використовується як концепція визначення та обліку вартості, яка створюється або знищується у результаті діяльності. При цьому поняття вартості набагато ширше тієї величини, яка встановлюється за допомогою ринкових цін
Метод London Benchmark Group (LBG) [61, 67]	Аналіз соціальної залученості компанії. Цей метод використовується як матриця, яка ґрунтується на трьох складових: ресурсний внесок, результати та створені продукти, довгостроковий вплив на суспільство та бізнес)
Індекс стійкості Доу Джонса [62,67]	Визначається рейтинг найбільш успішних компаній; ґрунтується на інтегральній оцінці більшості аспектів діяльності компанії
BACO Індекс (Best Available Charitable Option) [63,67]	Визначається як відношення між чистими витратами і соціальним впливом
Програма оцінювання ефективності соціальних інвестицій та соціального партнерства [64,67]	Здійснюється аналіз ефективності соціальних інвестицій, який ґрунтується на експертній оцінці та використовується 101 принцип ведення соціально відповідального бізнесу
Метрика Robin Hood Foundation [65,67]	Інструмент оцінювання КСВ за напрямками: прибуток, здоров’я, юридичні аспекти діяльності компанії
FTSE4 Good Index [66,67]	Індекс вимірює ефективність діяльності компаній в екологічній, соціальній і управлінській діяльності (ESG)

Джерело [67]

Коефіцієнт повернення інвестицій розраховується як відношення величини соціального ефекту та суми витрачених ресурсів. Цей індекс дозволить здійснити оцінку діяльності будь якого суб’єкта господарювання в частині аналізу ефекту, який отримано у ході реалізації соціальної програми. Водночас при визначенні соціального ефекту виникають труднощі у зв’язку з неможливістю його точного визначення у грошовому вимірі.

Оцінювання КСВ здійснюється за допомогою різних методик, які передбачають використання певних підходів. У зв’язку з відсутністю уніфікованих підходів, компанія має підібрати таку методику, яка б враховувала сферу та

особливості її діяльності, економічні, екологічні та соціальні аспекти її діяльності. Тому, важливим у здійсненні оцінки ефективності КСВ є здійснення її аналізу за цими трьома напрямками. Таке оцінювання КСВ дозволить перевірити діяльність компанії з точки зору її відповідності економічному, трудовому та податковому законодавству, а також дозволить визначити напрями вдосконалення соціально відповідальної діяльності.

Оцінка КСВ проводиться за допомогою якісних та кількісних індексних та рейтингових методів оцінки, а також за допомогою соціальної звітності.

Звіт, який відображає не лише якісні та кількісні показники громадської діяльності, але й важливі аспекти його діяльності, що можуть призвести до суттєвих наслідків для компанії в цілому та стейкхолдерів називається соціальним звітом.

*Корпоративний соціальний звіт* – документ, в якому комплексно відображаються основні результати і показники діяльності компанії в галузі соціальної відповідальності та сталого розвитку [18, 36].

Така звітність забезпечує [4, 674]: створення позитивного іміджу, зміцнення довіри громадськості та лояльності до компанії; сприятливість соціального середовища в регіонах, підтриманню соціальної стабільності; зміцнення довіри інвесторів, будучи показником зниження нефінансових ризиків; підвищення рівня корпоративного управління, виявленню соціальних проблем та оцінки ризиків, підвищується ефективність комунікацій.

Більшість компаній формують свої річні звіти використовуючи при цьому розроблені незалежними і неурядовими організаціями стандартів та нормативів з звітності по сталому розвитку:

1. Звіт про являє собою перелік екологічних та соціальних проектів. Такий звіт є найбільш легким при формуванні нефінансовим звітом компанії та створюється за її структурою.
2. Звіт про реалізації принципів Глобального договору Організації Об'єднаних Націй. Щорічно всі компанії члени Глобального Договору ООН готують обов'язково «Повідомлення про прогрес», який описує чотири блоки: сфери

(охорона праці, захист прав людини, довкілля та заходи щодо протидії корупції), принципи, результати та виклики.

3. Звіт зі сталого розвитку – нефінансовий звіт, що ґрунтується на стандартизованій системі звітності GRI. В цьому звіті компанії мають зазначити індикатори за складовими індексу, стратегія, показники діяльності, профіль організації та її управління.
4. Звіт за Account Ability 1000, який був розроблений Institute of Social and Ethical Account Ability, що ґрунтується на соціальному діалозі із стейкхолдерами. Компанії визначають задачі та цінності, найактуальніші питання, проводять збір та аналіз отриманої інформації, роблять звіт, згідно якого зовнішня організація проводить аудит.

Найбільш поширеним методом оцінювання соціальної відповідальності бізнесу являється індексний метод. Крім того до популярних також відносять:

1. Domini Social Investment 400 – індекс, оцінка якого проводиться за екологічними, економічними та соціальними показниками саме в найбільших за капіталізацією компаній. Даний індекс виключає, виробників, що виробляють алкоголь, тютюн, зброю та ядерну енергію, проведення азартних ігор.

2. Dow Jones Sustainability Index – за допомогою проводиться оцінка показників провідних компаній світу з точки зору екологічних, економічних та соціальних критеріїв.

3. FTSE4Good Index вимірювання ефективності підприємств, що демонструють суттєві екологічні, соціальні та управлінські практики. Вказані Індекси використовують при створенні або проведенні оцінки стійких інвестиційних продуктів. Серія індексів може використовуватись 4 способами: financial products – для відстеження індексів, фінансових інструментів або фондових продуктів, орієнтованих на стійкі інвестиції; research – виявлення екологічно та соціально стійких компаній; reference – стандарт, за яким компанії можуть оцінювати свій прогрес і досягнення; benchmarking – для відстеження ефективності інвестиційних портфелів [50].

4. Corporate Philanthropy Index – оцінка благодійності компаній, та їх взаємини з основними партнерами. Недоліком індексу можна назвати відсутності оцінки економічні та екологічні результати діяльності підприємства та відносини з державою.

5. London Benchmarking Group – стандарт вимірювання та управління інвестиціями корпоративних громад, який дозволить компаніям зрозуміти різницю своїх внесків для бізнесу та суспільства [54].

6. Social Index Датського міністерства соціальної політики та Глобальний індекс прозорості – провадиться оцінка внутрішніх та зовнішніх соціальних програм.

Центр «Розвиток КСВ» разом з Beyond Business розробили методику оцінювання корпоративної соціальної відповідальності, в якій оцінювали прозорість та навігацію сайтів підприємств, висвітлення та доступність інформації щодо КСВ, нефінансові звіти опубліковані на сайтах компаній. Індекс прозорості передбачає присвоєння балів за інформацію щодо політики КСВ та публікування результатів її впровадження, за такими напрямками: права людини, захист навколишнього середовища, відносини з громадами, управління, відповідальне споживання [37]. В європейських країнах та США для проведення оцінки КСВ застосовується спеціальні етичні індекси, трьох основних критеріїв: ефективність діяльності по екологічному захисту, якість взаємовідносин з співробітниками та акціонерами та дотримання прав людини [26].

За допомогою моделі London Benchmark Group можна побудувати якісну внутрішню систему обліку соціальних інвестицій та оцінки результатів й ефектів, що дозволить виділити внесок компанії від внеску, зробленого іншими стейкхолдерами, та дозволить провести порівняння та агрегацію даних. [67]

Дана модель реалізується через використання матриці, яка допомагає оцінити всі інвестиції та згрупувати всю отриману інформацію за декількома параметрами:

- внесок – ресурси, які компанія надає для підтримки спільноти;
- результати діяльності, які досягнуті обсяги, залучені кошти у результаті благодійності та ін.;

- ефекти – вплив на суспільство, компанію, бізнес.

Dow Jones Sustainability Index – формує рейтинг ефективних компаній у сфері соціальної спрямованості. Представники компанії заповнюють анкети, де надають документально підтвержені відповіді про основну діяльність компанії, управління ризиками, екологію та дотримання прав людини, управління людськими ресурсами. За даною методикою розраховуються певна кількість балів. Потім всі бали додаються, а підсумкові дані порівнюються з кількістю отриманих балів іншими компаній. До переваг даного індексу варто віднести: диференційований підхід до компаній залежно від галузі; методологію оцінки, яка наведена у відкритому доступі; формування рейтингу, який дає інформацію про найбільш успішних учасників ринку. Недоліком ж є ймовірність отримання невірних результатів, пов'язаних з некоректними відповідями [67].

Best Available Charitable Option розроблений благодійним фондом Acumen Fund і розраховується як відношення чистих витрат на одиницю соціального впливу.

Цей індекс залежить від різних факторів, таких як: фінансового важелю – розраховується як очікувана сума повернення; ефективності компанії – результату, який отримає інвестор; виробничого важелю – ефективність продукту.

Ця методика надає можливість порівняти декілька аналогічних програм та визначити і надати перевагу найбільш економічно і соціально успішній. Водночас недосконалість методики полягає у необхідності мати інформацію про інші подібні проекти, збір якої спричинить додаткові витрати [67].

Методика оцінювання ефективності соціальних інвестиції та соціального партнерства забезпечує оцінку ефективності соціальних інвестицій з боку суспільства і бізнесу. Показники, які використовують за цією методикою, групують за чотирма аспектами:

1) турбота – внутрішні соціальні інвестиції з позиції суспільства (інвестиції у людський капітал, охорона праці і здоров'я);

2) сумлінність – внутрішні соціальні інвестиції з позиції бізнесу (інвестиції, пов'язані з розвитком відносин з контрагентами);

3) причетність – оцінка зовнішніх соціальних інвестицій з позиції суспільства (освіта, культура, охорона здоров'я, благоустрій);

4) успіх – оцінка зовнішніх соціальних інвестицій з позиції бізнесу (визнання, повага, покращання економічних показників, зростання популярності).

Індикатори визначаються за кожної складової матриці і включають в себе як кількісні, так і якісні показники. Кожній групі індикаторів присвоюється базова сума балів, які розподіляються всередині кожної групи серед індикаторів залежно від їх значимості [67].

Розрахунок фактичних балів здійснюється, виходячи з динаміки індикаторів за певний період (Фактичні бали = (Динаміка у відсотках (%) / 100 %) x базові бали).

Ця методика має такі переваги: можливість застосування компаніями будь-якого розміру, організаційно-правових форм, незалежно від галузевої приналежності; можливість порівняння результатів різних компаній; врахування динаміки показників; врахування ефективності діяльності компанії як для суспільства, так і для бізнесу. Методика розроблена благодійним фондом Robin Hood Foundation, що базується на метриці, яка включає більше 160 формул розрахунку ефективності. Вся інформація базується за темами: метрика прибутку, метрика здоров'я, юридична метрика. Недоліком є односпрямованість розрахунків на місцеві спільноти, а також не враховується ефект, який може отримати організація у ході реалізації благодійної програми. FTSE4 Good Index також часто застосовують для оцінки КСВ, розрахунок якого може здійснюватися компаніями з високими показниками у сфері соціальної екологічної та управлінської практик. Розроблений для визначення динаміки зміни капіталізації компанії та для подальшого стимулювання в них інвестицій. Однак даний індекс не враховує взаємодії компанію зі стейкхолдерами. Найвідомішим індексом є Domini Social Index 400. Рейтинг ТОП-100 компаній лідерів за Domini Social Index 400, результати наведені в таблиці 1.3. Даний індекс розраховується щороку, для підприємств, які відповідають його критеріям, на основі оцінки наступних показників: економічних, впливу на навколишнє середовище, соціальна діяльність, корпоративне управління, зміна ділового клімату, стандартів в галузі поставки та умов праці [30].

## Лідери Domini Social Index 400 2023 року

Компанії	Індекс, %	Сектор економіки
MICROSOFT CORP	12,25	Інформаційні технології
NVIDIA	5,17	Інформаційні технології
ALPHABET A	3,78	Послуги зв'язку
ALPHABET C	3,40	Послуги зв'язку
TESLA	2,94	Споживчі товари
VISA A	1,95	Фінанси
PROCTER & GAMBLE CO	1,81	Споживчі товари
MASTERCARD A	1,63	Фінанси
HOME DEPOT	1,47	Споживчі товари
MERCK & CO	1,34	

Методику оцінки, яка дозволяє порівнювати різні компанії, організації та установи, незалежно від їх типу, виду діяльності, організаційно-правової форми запропонував Г. Л. Тульчинський. Який пропонує проводити оцінку в декілька етапів: перший етап дозволяє виділити основні напрями КСВ, з урахуванням міжнародних стандартів з соціальної звітності, другий же дозволяє визначити 3 групи показників по різному напрямку (якість, кількість, та ефективність).

Останнім часом більшої популярності набуває проведення соціального аудиту, за допомогою якого проводиться оцінка внеску компаній у вирішення економічних, соціальних та екологічних завдань. В його результаті даного аудиту складають публічні звіти для всіх стейкхолдерів, де відображаються темпи реалізації планів у напрямі соціального забезпечення, екологічної та економічної стабільності, що дозволить виявити та усунути недоліки, прийняти рішення, та передбачити можливі ризики та вжити необхідні заходи.

Існує значна кількість методологічних підходів до оцінки соціальної відповідальності. Однак, всі ці наведені методики мають різну базу аналізу, тому кожний з них не може повністю проаналізувати сукупність складових КСВ та розкрити її стан. Так, результати оцінки корпоративної соціальної відповідальності є основою для прийняття рішень керівництвом, пов'язаних з удосконаленням соціальної діяльності компанії. Проаналізовані методики оцінки ефективності КСВ свідчать, що їх вибір залежить від мети такої оцінки.

### 1.3. Напрями стимулювання корпоративної соціальної відповідальності

Соціальна відповідальність бізнесу полягає у тому, що компанія відчуває зобов'язання не лише перед своїми акціонерами та працівниками, але й перед громадою. У сучасних умовах глобалізації, коли конкуренція між підприємствами надзвичайно висока, вони змушені постійно шукати нові способи задоволення потреб клієнтів, покращення взаємин зі співробітниками та іншими зацікавленими сторонами, щоб утримати свою позицію на ринку. Таким чином, це стає головним індикатором для підприємств у виборі спрямування на соціально відповідальне підприємництво.

Редман Елізабет у власному дослідженні з корпоративної соціальної відповідальності, яка опублікована була в «Огляді Рузвельта», надала пропозиції щодо трьох моделей КСВ:

1) Перша є модель конфлікту в якій соціальні вигоди та цінності розглядаються як суперечні з прибутком. За якої, компанія побачить додаткові витрати на застосування певних форм соціальної відповідальності. Природа бізнесу така, що має бути вибір між економічними та моральними цінностями, топ менеджмент вимушений обирати між вартістю власного капіталу та соціальними обов'язками;

2) Друга модель є модель доданої вартості, тут соціальні та екологічні цінності розглядаються як спосіб збільшення прибутку. Прихильники даної моделі вважають, що інвестиції в соціальну сферу можуть забезпечення отримання додаткових доходів. Вона зосереджується на значенні соціальної відповідальності у залученні свідомих споживачів, пошуку свідомих працівників та управлінні ризиками;

3) Третьою моделлю є модель, яка має кілька цілей, вони перевищують цінність акціонерів, включаючи розширення бізнесу без грошової вигоди. Згідно дослідження Редман Елізабет, дана модель вважається дещо радикальною. Прихильники третьої моделі підкреслюють якість життя як основу економічної діяльності.

В соціальній відповідальності бізнесу стимулювання є сукупністю різних заходів, що спрямовані на формування мотивів підприємців на залучення соціальних інвестицій. Нагороди, пільги, гранти, премії, різні заохочення тут виступають стимулами.

Соціальна звітність являється одним з методів, за допомогою якого держава стимулює бізнес інвестувати в розвиток суспільства. До дієвих методів стимулювання підприємців інвестувати в соціальні проекти також можна віднести матеріальне підтримка та заохочення від держави (податкові відрахування або ж податкові канікули, можливе створення вільної економічної зони, проведення різних тренінгів, державні грант, навчання та обмін фахівців). Так, згідно визначення себе як соціальна держава, вона має створити таке середовище, яке дозволить стимулювати бізнес за відповідну соціальну поведінку, як приклад отримання премії за розвиток або ж нагород соціальним «знаком якості».

В Україні СВБ поєднує в собі ознаки британської та європейської моделей, що включає добровільність та необхідність створення чітких законодавчих актів щодо регламенту соціальної відповідальності. Український бізнес в більшості орієнтуються на державу, персонал та акціонерів, в меншій мірі на конкурентів, постачальників та органи місцевої влади тощо.

Центром «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності» проведені дослідження на основі яких разом з мережею Глобального договору ООН в Україні [16], виділено мотиви запровадження політики соціальної відповідальності вітчизняним бізнесом. В результаті дослідження складено діаграму (рисунок 1.2), згідно якої бачимо, що в Україні реалізацією політики соціальної відповідальності впроваджує 82% усіх підприємств.

Майже половина з опитаних, а саме 54% впровадили вказану політику в практику господарювання, впроваджують через моральні міркування частка менша (25% та 22% відповідно) через покращення бізнесової репутації та через допомогу по збільшенню лояльності персоналу. Причиною може слугувати слабка обізнаність компаній про позитивний вплив соціальної відповідальності на бренд та імідж компанії, на покращення основних фінансових показників.



Рис. 1.1 Мотиви компаній до впровадження політики КСВ.

Джерело: розроблено автором за даними [16].

Третина від опитаних під соціальною відповідальністю розуміють допомогу українським воїнам, на потреби ЗСУ, територіальної оборони, волонтерам, ветерана, біженцям та благодійність. Тобто, підприємство прагне допомогти в розв'язанні гуманітарних проблем, покращити соціальну та економічну ситуацію, які настали через військові дії в Україні. Менша частина опитаних мотивацією для себе впровадження відповідної політики стали запровадження інновацій та збільшення продажів (відповідно 11% та 10%). Згідно наведеної діаграми бачимо, що вплив решти факторів є мінімальним.

Відповідно, можемо зробити висновок, основними напрямками стимулювання українських підприємств до впровадження соціальних програм в свою діяльність постає: пільгове оподаткування, пропозиції з боку органів місцевого самоврядування щодо програм соціального розвитку, зменшення тиску з боку контролюючих органів. Необхідно розробити нормативно-правову базу, що дозволить запроваджувати корпоративну соціальну відповідальність, запровадження навчальних курсів у закладах освіти, підвищення обізнаності про

відповідальну бізнес-поведінку. Вагомими стимулами будуть публічне визнання, постійне висвітлення позитивних прикладів, довіра та лояльність споживачів, більш тісні стосунки з неприбутковими організаціями.

Варто зазначити, що велике значення у мотивації запровадження програми КСВ відіграє держава, підприємства чекають «поштовху» у її запровадженні.

Підсумовуючи варто сказати: Єдиного визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності поки, що не існує, кожен дослідник чи навіть підприємець використовують власне розуміння. Соціальна відповідальність стосується людей та бізнесу, які його ведуть етично та з розумінням до культурних, економічних, соціальних та екологічних питань.

Поняття соціальної відповідальності враховує: соціальну політику, політику у сфері охорони навколишнього середовища, корпоративну етику, принципи та підходи до корпоративного управління, дотримання прав людини, відносини з стейкхолдерами. Таке прагнення допомагає людям, компаніям та уряду позитивно впливати на розвиток бізнесу та суспільства.

Світова практика та наукові публікації показує, існування значної кількості методологічних підходів щодо проведення оцінки соціальної відповідальності. Як висновок можемо сказати, що для проведення комплексної оцінки соціальної відповідальності бізнесу варто використовувати сукупність різних існуючих методів.

## **РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **2.1. Стан та перспективи соціальної відповідальності в діяльності сільськогосподарських підприємств України**

Початок повномасштабного вторгнення росії на територію України зумовив ряд значних негативних чинників, що включають як зниження рівня безпеки для населення, руйнування інфраструктури, втрату людських ресурсів, так і погіршення результатів функціонування суб'єктів господарювання у мінливому бізнес-середовищі. Головною можливістю для швидкого та якісного відновлення підприємницького сектору є реалізація заходів сталого розвитку. Зокрема, важливо враховувати відповідні інструменти впливу на загальний економічний та екологічний стан, а також рівень розвитку суспільства. Отже, повноцінне відновлення економіки України неможливе без урахування принципів сталого розвитку, які передбачають реалізацію запобіжних заходів щодо негативних наслідків бойових дій, зниження суспільного добробуту та економічної діяльності, а також забезпечення довгострокової стабільності [68].

Підприємницька діяльність має значний вплив на економічний та соціальний розвиток. У розвинених країнах бізнес відіграє ключову роль у сплаті податків та творенні нових робочих місць. Крім того, підприємництво сприяє розвитку ініціативи та творчих здібностей як у власників підприємств, так і у найманих працівників, а також допомагає населенню пережити кризові періоди. Таким чином, соціально-відповідальна компанія не має обмежуватися лише максимізацією прибутку, а повинна приймати рішення та вчиняти дії, які відповідають цілям і цінностям суспільства.

Передове зміцнення підприємництва та його прибутковість створюють додаткову фінансову базу для важливої соціальної діяльності, такої як благодійництво та спонсорство. Тому підприємництво має значний вплив на розвиток суспільства, особливо коли є здорова правова база для ринкової

економіки, що є найбільш ефективним та перспективним шляхом досягнення суспільного прогресу. Взаємозв'язок між підприємництвом та суспільством реалізований у концепції соціальної відповідальності бізнесу, яка означає добровільну безкорисливу підтримку та участь підприємця у розв'язанні соціальних проблем. Така діяльність корисна не лише для суспільства, а й для самого підприємця. Соціальна допомога від бізнесу, що покращує життя місцевого населення або зменшує соціальні напруження, незважаючи на споживання ресурсів, в кінцевому підсумку сприятиме зростанню прибутку, оскільки у споживачів та місцевої влади сформується більш позитивний ставлення до підприємства та його власника.

В Україні СВБ знаходиться на стадії свого розвитку. До досліджень які були проведені Центром «Розвиток КСВ» разом з мережею Глобального договору ООН в Україні на основах партнерства [16], бачимо, що з компаній, що реалізують політику соціальної відповідальності, тільки половина має власну стратегію соціальної відповідальності та лише четверта частина має бюджет на її виконання, 54% та 26% відповідно. Тільки 14 % підприємств користуються системою показників щодо вимірювання результативності застосування соціально відповідальної політики, проте підготовкою нефінансових звітів займається тільки 15% вітчизняного бізнесу.

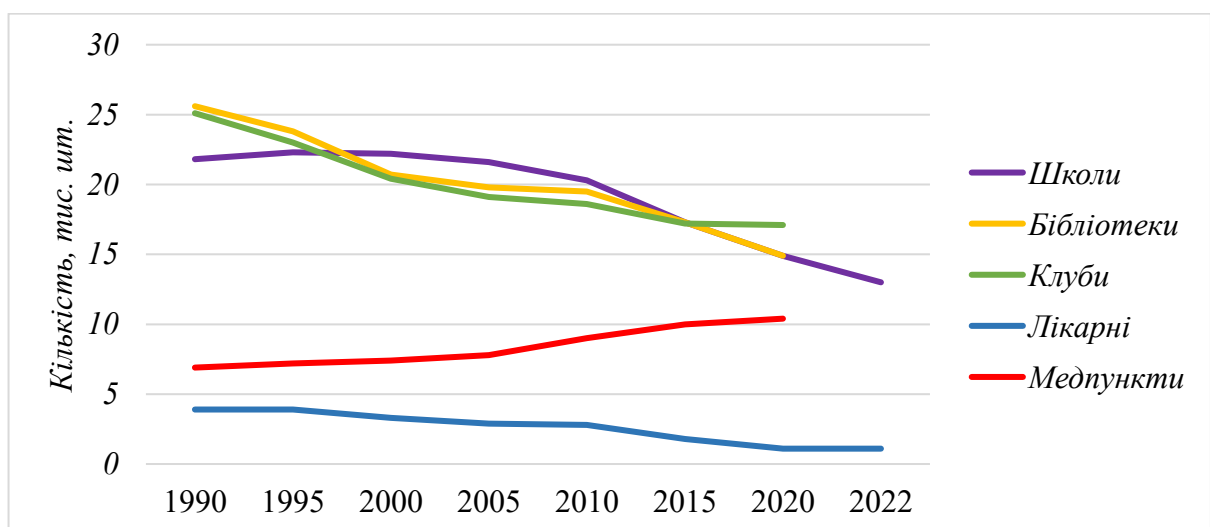


Рис. 2.1 Показники соціального розвитку в Україні за 1990-2022 роки.

Джерело: складено згідно даних Державної служби статистики України.

Сільська місцевість у своєму розвитку тісно пов'язані саме з розвитком сільського господарства, основним джерелом доходів для сільського населення. Дослідження міжнародних організацій показують, що соціальна та екологічна ситуація на селі погіршується. Зростає рівень депопуляції населення, безробіття та знижується рівень доходів. Бачимо, що останнім часом в сільській місцевості знижується рівень доступу до соціальних, культурних та розважальних послуг (рисунок 2.1).

В Українському бізнесі найбільш поширеними напрямками реалізації корпоративної соціальної відповідальності був і залишається персонал та елементи добродійності, в тому числі допомога бійцям ТРО, воїнам АТО та ЗСУ, що представлено на рисунку 2.2.

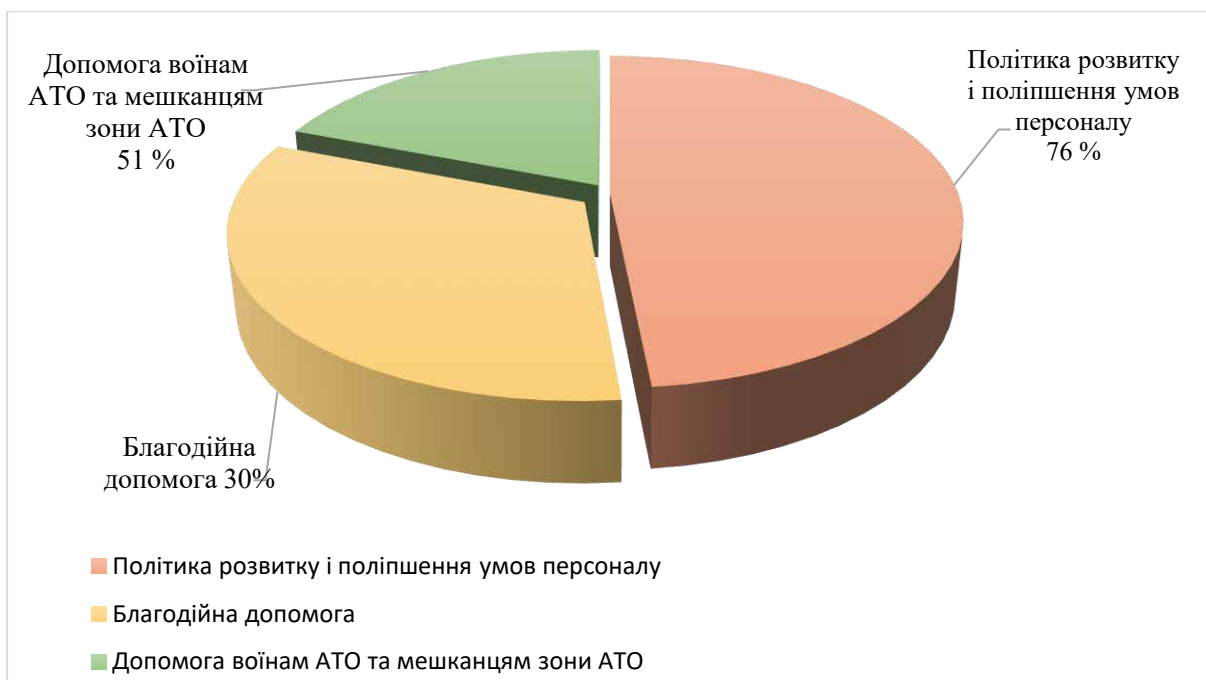


Рис. 2.2 Найбільш поширені напрями реалізації КСВ в Україні в 2020 році.

Джерело: складено згідно даних [16].

Відповідно до діаграми бачимо, що серед бізнесу корпоративна соціальна відповідальність поширена за напрямками [16]:

1) *трудові відносини*: відповідна заробітна плата, її постійний перегляд, премії, гнучкий робочий графік, програми професійного розвитку;

2) *екологія*: впровадження енергозберігаючих технологій, заходів по сортуванню та утилізації сміття;

3) *боротьба з корупцією*: згідно дослідження третина компаній які прийняли участь у опитуванні не давали хабарів задля розв'язання проблем, і ще третина підприємств готові віддати певну частину прибутку на заходи боротьби з корупцією;

4) *відносини зі споживачами*: виробництво якості продукції, правдива інформація на упаковці та рекламі, запровадження «гарячих ліній» та запровадження системи управління скаргами.

До основних причин запровадження соціальної відповідальності в українському бізнесі постають етика ведення бізнесу, внутрішнє міркування та зростання рівня продажів. До одних з причин, не реалізації політики КСВ, виділяють: недостатність фінансування; а також думка, що все більшість заходів має виконувати держава.

На рисунку 2.3 бачимо графік, на якому зображено, більшість підприємств України не мають загальних корпоративних інструментів для реалізації соціально відповідальної політики.

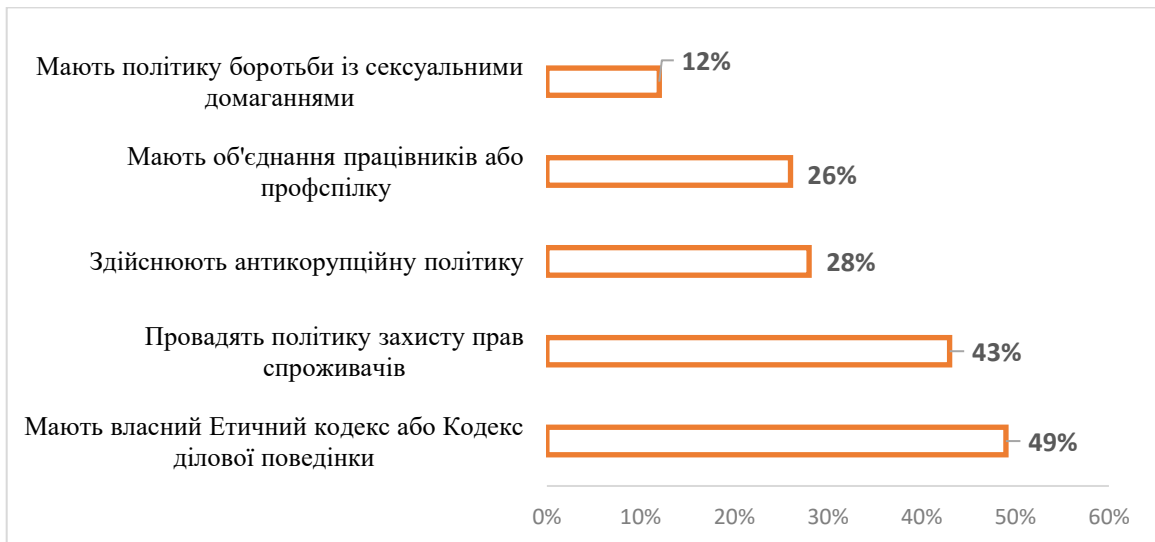


Рис. 2.3 Загально корпоративні інструменти реалізації соціальної політики

Джерело: складено згідно даних [16].

В наш час діалог щодо розробки та впровадження ідей соціальної відповідальності між бізнесом та зацікавленими сторонами знаходиться досі на

низькому рівні, через те, що головним джерелом ідей є керівництво компаній. Більшість великих сільськогосподарських підприємств та агрохолдингів мають посаду КСВ - менеджера, тобто особу яка відповідальна за проведення соціально відповідальної політики, а також за взаємовідносини з стейкхолдерами. Стратегії компанії соціальної відповідальності часто здійснюються через неурядові громадські організації чи благодійні фонди, членами яких можуть виступати впливові особи територіальної громади, представники місцевих органів влади. Вони мають свій бюджет, стратегії, плани, ведуть співпрацю з міжнародними організаціями-донорами з питань розвитку села.



Рис. 2.4 Напрями допомоги громадам

Джерело: складено автором на основі даних [16].

Питання боротьби з корупцією й досі для України залишається найактуальнішим питанням. Останні 12 років ситуація наче б то покращилася, однак й досі залишається на незадовільному рівні. Згідно досліджень знизилась доля компаній, яким доводиться давати хабарі: дуже часто – з 39% до 26%, іноді – з 46% до 32%, а з 13% до 33% зросла кількість підприємств, які не дають хабарі взагалі. Бачимо, що збільшилась частка підприємств, які готові на постійній основі віддати частину власного прибутку на боротьбу з корупцією – з 19% до 29%, однак, більшість компаній (35%) не готові до цього.

Дослідження які були проведені Центром «Розвиток КСВ» на чолі з Мариною Саприкіною зафіксувало у 2018 році спостерігається зростання частки компаній, що вкладають соціальні інвестиції та допомагають територіальним громадам (близько 63% опитаних компаній). Бізнес вважає, головним завданням – покращення лояльності громади до своєї діяльності, тобто, відбувається піклування про місцевих жителів, в яких в оренду компанії винаймають сільськогосподарські землі, а не тільки про працівників підприємства. Як бачимо на рисунку 2.4, що найбільш поширеними напрямками допомоги територіальним громадам являється добродійність та благоустрій території [16].

Все ж таки, більшість українського бізнесу не має власних соціальних програм та не здійснює спеціальних заходів з КСВ у трудових відносинах, однак, за дотримання законодавства. В частині компаній хто все ж таки запроваджує такі заходи, наприклад: належна зарплата або ж виплати премій. В частині компаній діє гнучкий робочий графік, який підлаштований під кожного окремого працівника, запровадження програм підтримки працівників, підвищення кваліфікації, які служать або служили в ЗСУ, медичне страхування тощо. В інших підприємствах є певні системи кредитування, надання грошових допомог, програм балансу між сім'єю та роботою, програми освіти, оплата абонементів в спортзал тощо.

Через несприятливі умови життя на сільських територіях, аграрні формування все частіше стикаються з проблемою шахрайства власних працівників. Для вирішення вказаної проблеми, постійно піднімається середній рівень оплати

праці, впроваджується індивідуальний підхід у формування соціального пакету, запровадження інноваційних технологій моніторингу на підприємстві.

Все частіше бізнес починає задумуватись про свій вплив на навколишнє середовище та все більше впроваджує програми з охорони довкілля. Згідно наших досліджень бачимо що у 2019 році 66 % компаній впроваджували програми щодо екології. На рисунку 2.5, наведено найбільш популярні заходи, до яких належать: технології з енергозбереження, зменшення викидів CO<sub>2</sub>, запровадження концепцій «Зеленого офісу» програми сортування та утилізації відходів. [16].

В сфері корпоративної соціальної відповідальності аграрні підприємства в межах своєї специфіки впроваджують системи no-till технології, програми зменшення вуглецевого сліду, крапельне зрошення, боротьба з бур'янами, альтернативне енергопостачання. І подекуди впроваджено програми: ефективного використання водних ресурсів, повторне використання та утилізація відходів, захист тварин. Зауважимо, що більшість даних програм має сертифікати міжнародних екологічних стандартів з якості.



Рис. 2.5 Програми з екологічної відповідальності аграрних підприємств

Джерело: складено згідно даних [16].

Не втрачає актуальності питання відносин бізнесу зі споживачами. До них відносять постійну підтримку якості продукції та надання достовірної інформації як на упаковці так і в рекламних заходах. Проведення навчальних тренінгів для

персоналу з питань роботи з клієнтами, в останній час набуває популярності, впровадження систему керування відзивами та скаргами, підключення «гарячої лінії» або скриньок довіри тощо.

Для подальшого розвитку соціальної відповідальності в практику українського бізнесу, потрібно розробити та оновити нормативно-правову базу, яка б дозволила провести окрему просвітницьку кампанію щодо важливості CSR для суспільства, підвищувати обізнаність про Національний контактний пункт з відповідальної бізнес-поведінки, активізувати участь бізнесу в популяризації corporate social responsibility.

## **2.2. Організаційно-виробнича характеристика виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства «ІМК»**

ІМК була створена та розпочала виробничу діяльність з 2007 року. Однак, історія розвитку бізнесу теперішніми акціонерами компанії починається з 1998 року. Організаційно-виробничу характеристику діяльності підприємства можна охарактеризувати так: топ-менеджмент компанії складається з генерального директора та його заступників, а також відповідних підрозділів, які включають кадровий, фінансовий, різні етапи, починаючи з підготовки ґрунту, посів культур, їх полив, догляд за рослинами, жнива, зберігання продукції та її транспортування. Підприємство використовує різні ресурси для виробництва, включаючи земельний банк, посадковий матеріал, засоби захисту рослин та добрива, техніка, людська праця. До виробничих потужностей належать земля, технологічний парк, людські ресурси та інше необхідне для виробництва. Компанія забезпечує збут продукції через реалізацію на ринку або її постачання до інших підприємств. ІМК в своїй діяльності використовує систему управління, що включає планування, організацію, координацію та контроль виробничих процесів. Всі вищевказані елементи допомагають «ІМК» ефективно виконувати свою виробничу діяльність і досягати поставлених цілей.

У 2023 році ІМК оголосила нову стратегію на 2023-2033 роки – SMART GREEN STRATEGY, орієнтовану на впровадження практик точного та

відновлюваного землеробства, спрямованих на підвищення операційної ефективності та приведення діяльності компанії у відповідність до цілей Green Deal Європейського Союзу. Стратегічні напрямки компанії: підвищення операційної ефективності; скорочення використання викопного палива у виробничій діяльності; скорочення викидів парникових газів; збереження родючості і здорового стану ґрунтів; придбання сільськогосподарської землі в Україні; розвиток персоналу; підтримка місцевих громад.

Також в 2023 році ІМК підписала кредитну угоду з Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) на 10 млн дол. США. Кредитна угода з ЄБРР також передбачала залучення ще 3 млн дол. США від Clean Technology Fund.

Кредитні кошти були використані для придбання 75 вантажівок-зерновозів, що допомогло підвищити операційну ефективність і збільшити експортні можливості ІМК.

Попри війну, брак виробничих кадрів, вимушені зміни в технології вирощування сільськогосподарських культур, ІМК у 2023 році вдалося отримати рекордну урожайність двох основних культур: кукурудзи – 12,4 т/га, озимої пшениці – 7,1 т/га.

Вивчаючи більш детально компанію «ІМК» відмітимо, що вона є інтегрованою сільськогосподарською компанією та є однією з найбільших в Україні аграрних компаній, яка займається виробництвом пшениці, кукурудзи, сої та соняшнику, виробництвом молока а також зберіганням сільськогосподарських культур.

Місією її діяльності задоволення необхідних потреб суспільства у якісній аграрній сировині та продукції. Підприємство керується відповідними принципами: професіоналізм, відповідальність, ініціативність, командна робота, повага та чесність, результативність. Пріоритетами виступають: ефективність, експортна орієнтація, сталий розвиток, якість та безпека, запровадження передових світових технологій та власних know-how.

24 лютого 2022 року війська російської федерації вторглися на територію України, а мирні Українські міста були обстріляні ракетами. Російська федерація розпочала повномасштабну війну проти України.

Допомога Збройним Силам України та Територіальній обороні у війні з російським окупантом стала для ІМК пріоритетом з перших днів повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну – 24 лютого 2022 року. Головний офіс ІМК відразу перерахував 10 мільйонів гривень на спеціальний рахунок Нацбанку України, створений для збору коштів на потреби ЗСУ. Ще 5 мільйонів гривень ми переказали благодійному фонду «Повернись живим». 1 мільйон гривень компанія спрямувала на закупівлю продуктів харчування нашим військовим. Для облаштування фортифікаційних споруд у Києві ми придбали 30 000 будівельних мішків, а офісні ноутбуки і смартфони передали на потреби Територіальної оборони міста.

Регіональні підприємства ІМК також відразу приєдналися до боротьби з ворогом. У 2022 році підприємства ІМК з Чернігівщини, Сумщини та Полтавщини передали для потреб Збройних Сил України та Територіальної оборони 37 легкових, вантажних та пасажирських транспортних засобів, 6 дронів, 18 рацій, 11 біноклів, 13 акумуляторних батарей, 25 бронежилетів, 32 польові пічки та 2 генератори. Для облаштування оборонних споруд підприємства ІМК виготовили й доставили 60 металевих протитанкових їжаків і 330 оборонних їжаків-шипів. Також придбали і доставили до місця призначення 120 фундаментних блоків та плит перекриття.

Підприємства ІМК також постійно допомагали нашим захисникам з паливом для техніки та транспорту, передавши 110960 літрів дизеля і бензину.

Попри війну ІМК продовжила операційну діяльність у 2022 році. 73% земельного банку компанії (87,8 тисяч гектарів) в Чернігівській, Сумській та Полтавській областях України були засіяні озимою пшеницею, соняшником і кукурудзою. Близько 32 тисяч гектарів землі, які компанія обробляла в Чернігівській області України, були перевірені на наявність вибухонебезпечних предметів і залишків снарядів.

Влітку 2022 ІМК зібрала рекордний врожай пшениці, врожайність склала 6,7 т/га, що є рекордним показником за всі роки ведення господарської діяльності компанією. Урожайність соняшнику і кукурудзи у 2022 році отримали на рівні довоєнного 2021 року.

Через повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року функціонування молочно-товарної ферми ІМК в Чернігівській області України було тимчасово припинено.

На рисунку 2.6 відображено, що підприємство веде свою діяльність в основному на землях Сумської Чернігівської та Полтавської областях, які сприятливі ґрунтово-кліматичні умови для виробництва.



Рис. 2.6 Розташування земельних угідь компанії ІМК.

Власні склади та елеватори розташовані в межах районів виробничої діяльності, які на 100% задовольняють власні потреби, а також надання послуг зі зберігання аграрної продукції третім особам. Для зберігання зернових та олійних потужності становить 553 тисяч тон, 15 тисяч тон - картоплесховища, з наявною системою контролю клімату – 12,2 тисяч тон. Завдяки наявності власних сховищ, підприємство в змозі реалізовувати продукцію протягом всього маркетингового

року, а також зменшити ризики з втрат врожаїв, та негативний вплив на ціни під час жнив.

До земельного банку компанії належать 5 кластерів: Носівський – 29,5 тисяч гектар та 114 тисяч тон; Чернігівський – 28,8 тисяч гектар земель в обробітку та з потужністю зберігання зернових та олійник 101 тисяч тон; Сумський – 23,3 тисяч гектар та 89 тисяч тон; Полтавський – 19,7 тисяч гектар та 86 тисяч тон; Прилуцький – 18,4 тисяч гектар та 161 тисяч тон;

Через те, що поля розташовані близько одне від одного, це дозволяє оптимізувати використання технічних та людських ресурсів, що допомагає зменшити витрати та збільшити операційну ефективність. Динаміку земельного банку наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Динаміка земельного банку компанії ІМК

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2015 р.
Земельний банк, тис. га	137	137	130	124	123	120	120	120	120	87,84

Згідно вказаної таблиці бачимо тенденцію наявності земель починаючи з 2015 року, площа у вказаний період була незмінною і відповідно становила 137 тисяч гектар. Починаючи з 2018 року відбувається певні зміни в сторону зменшення. Так в 2023 році площа зменшилась на 12,15% в порівнянні 2015 роком та становить 120 тисяч гектар. Динаміка розвитку компанії представлена на рисунку 2.7 починаючи з 2007 року по 2022 роки. Так, аналізований період показує що врожайність олійних, зернових культур та картоплі зростає.

Врожайності сільськогосподарської продукції наведена на рисунку 2.8. Згідно графіку 2018 рік характеризувався рекордним урожаєм зернових та олійних культур - 856 тис. т., що на 27% більше ніж було зібрано в 2017 році. Ще одним рекордним роком характеризується 2021 рік, згідно звітності тут ІМК отримала 834 тис. т. Основною культурою, що надало такі результати була врожайність кукурудзи в 11,2 т/га (+22,0 % до 2017 року і на 44,0 % вище показників середньої врожайності кукурудзи по Україні в 2018 році). Найбільшу долю посівів займає

кукурудза - 50% всього земельного банку. Також врожайність сої та соняшнику в 2018 році досягла високої врожайності: рекордні показники врожайністю соняшнику 3,5 т/га (+21,0 % до 2017 року і на 58 % вище середньої України в 2018), показники врожайності сої - 3,0 т/га (+30,0 % до 2017 року і на 20% вище середньої врожайності України в 2018).

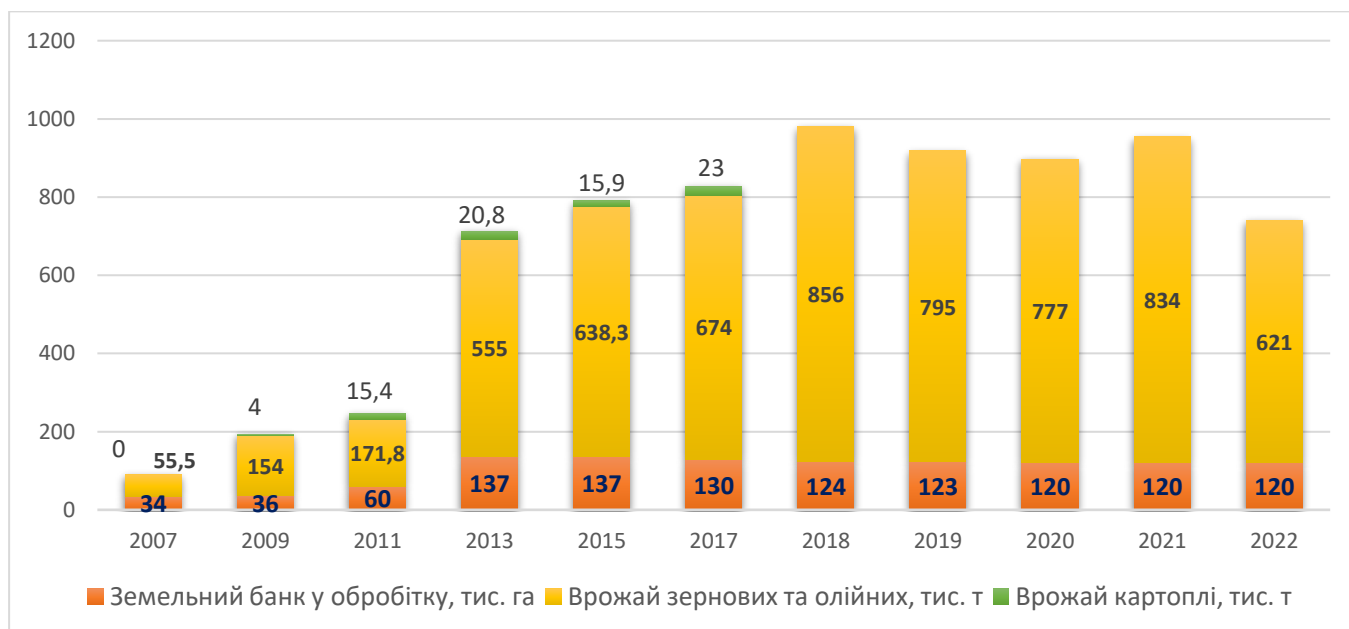


Рис. 2.7 Динаміка розвитку компанії ІМК

Джерело: складено згідно щорічного звіту

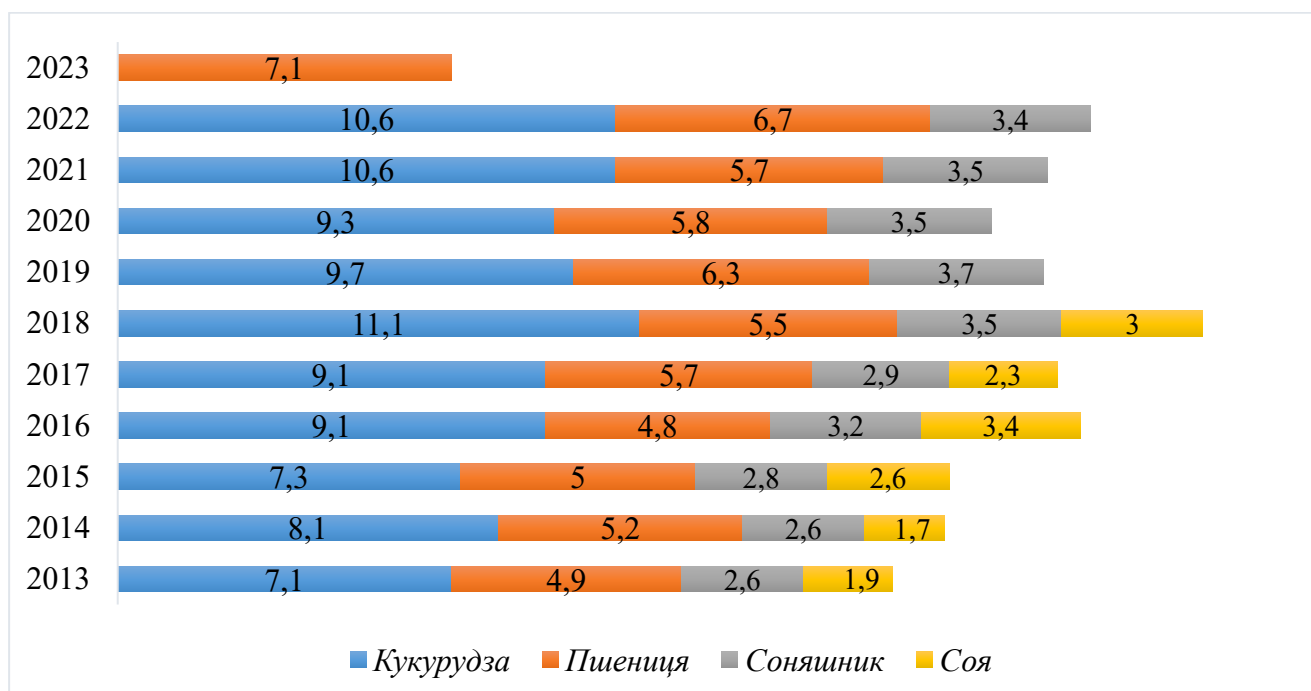


Рис. 2.8 Врожайність сільськогосподарських культур ІМК, тис. тон.

Джерело: складено згідно щорічного звіту.

Передумовами для досягнення високих результатів компанії необхідне постійне впровадження інноваційних технологій, точного землеробства, ІТ – продуктів, що сприяють ефективному виробництву аграрної продукції та корпоративному управлінню. Досліджувана компанія також кожного року інвестує в сучасну техніку, що має вищу ефективність, від відомих брендів виробників агротехніки. Так, як компанія асоціює себе як соціально відповідальна, ІМК використовує тільки оригінальні засоби захисту рослин, насіння та добрива, що мають відповідні сертифікати якості.

До структури ІМК належать три молочно-товарні ферми, які знаходяться в Чернігівській області, згідно звітності станом на 2019 рік налічувалось 1294 голови великої рогатої худоби, з них 846 корів. Середній надій на 1 корову за рік становив 6,2 тон, що є значно вищим за середні показники аграрних підприємств України. Варто розглянути виробництво молока та ціни на нього, спостерігаємо певну тенденцію до його зменшення (рисунок 2.10), 2018 рік був характерним тим, що було виготовлено всього п'ять тисяч тон молока хоча компанія мала 23,7 тис. тон в 2013 році. Реалізація ж продукції проводиться за ціною 278 грн за 1 тону.

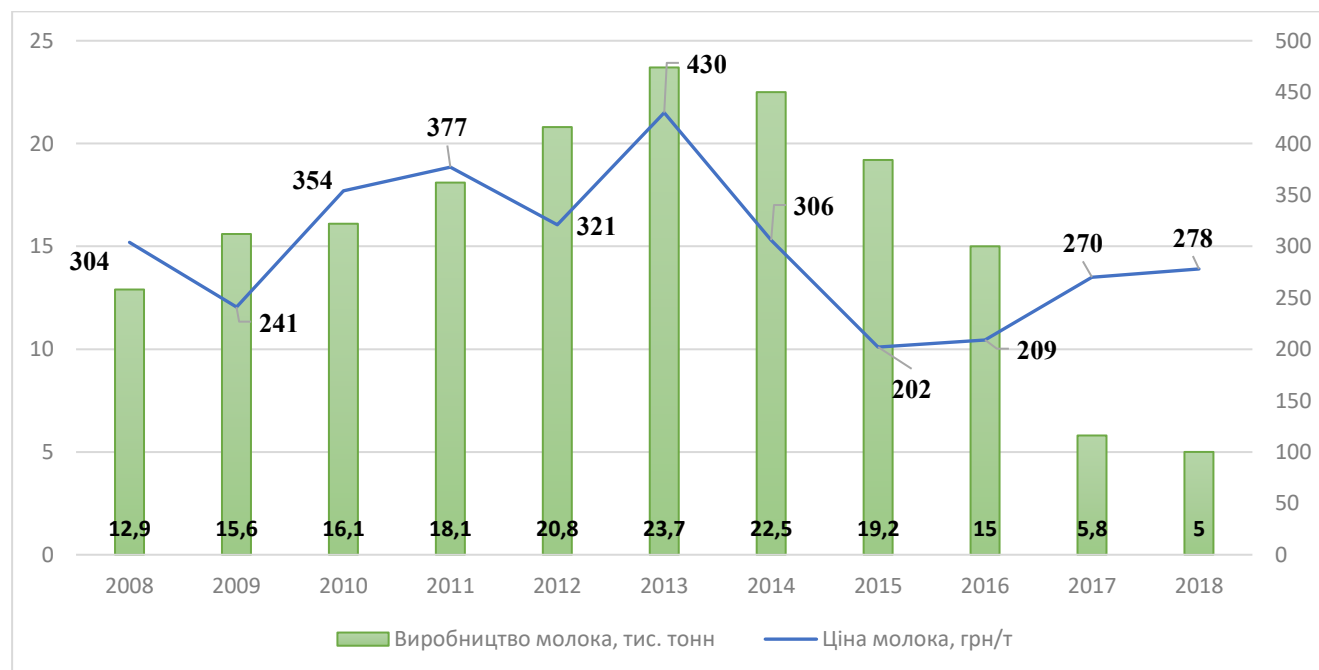


Рис. 2.10 Виробництво та ціна молока в ІМК

Джерело: складено згідно щорічної звітності.

Варто також розглянути структуру та середні показники заробітної плати персоналу в досліджуваному підприємстві, що наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

## Структура та середня заробітна плата персоналу ІМК

Показники	2021	2022	Зміни у %
Загальна чисельність працівників, осіб	1899	1681	-11,47
з них: 1) працівники виробничого підрозділу, осіб	1342	1182	-11,92
2) адміністративний персонал, осіб	538	482	-10,42
3) працівники торгівлі, осіб	19	17	-11,10
4) працівники невиробничого підрозділу, осіб	3	3	0,00
Заробітна плата та пов'язані з цим збори на 1 працівника (гривень, протягом року)	11680	10482	-10,17

Джерело: складено згідно щорічного звіту.

За час існування агрохолдинг пишається своєю злагодженою та стабільною командою – професіоналами та кваліфікованими фахівцями які мають спеціальні знання, навички та особливо досвід. Повага до прав та потреб співробітників, які орієнтовані на майбутнє роботи компанії, програм безперервного навчання все це являється основою управління персоналом ІМК.

Таблиця 2.2 надає нам інформацію, що в 2022 році загальна чисельність працівників зменшилась на 11,47% порівняно з 2021 роком: також зменшилась чисельність робітників виробничого підрозділу, а саме на 160 чоловік, а адміністративного зменшилося на 55 працюючих. Середня заробітна плата на підприємстві у 2022 році становила 10482 грн, що на 10,17% менше ніж у 2021 році. Пропонуємо розглянути структуру доходів, що має підприємство (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

## Структура доходів ІМК в 2020 році, мільйонів доларів

Показник	2020	
	мільйонів доларів	%
Дохід від вирощування с.-г. культур	128,95	97,8
в т.ч.: кукурудза	83,28	63,1
соняшник	24,74	18,6
пшениця	10,90	8,1
соя	10,00	7,8
Дохід від виробництва молока	1,43	1,0
Дохід від послуг зберігання	1,18	0,7
Разом	131,5	100

Джерело: складено згідно щорічної звітності.

Провівши аналіз таблиці 2.3, варто зазначити, що найбільшу частку доходу компанія отримує саме від реалізації кукурудзи – 63,1%. Відповідно можемо стверджувати, що компанія спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, в основному на вирощуванні такої культури як кукурудза. Також ІМК отримує 1,44 мільйонів доларів від реалізації продукції тваринництва, а саме молока. А також від надання послуг зі зберігання аграрної продукції в розмірі 1,19 мільйонів доларів.

Компанія слідує за новітніми технологіями та в своїй виробничій діяльності використовує ІТ-технології, за допомогою яких в режимі реального часу контролює та управляє своїми земельними ресурсами, приймаються рішення, внутрішні бізнес-процеси; проводиться оперативна діяльність на місцях, посівні та польові умови.

Також ІМК застосовує електронний документообіг, що дозволяє швидко приймати рішення та вирішувати самі нагальні проблеми, що на 44% скоротило час на вирішення внутрішніх питань. ІМК використовує мобільний додаток Mobile Agronomist, за допомогою якого оперативно в режимі реального часу відображає всі польові операції, що дозволяє дистанційно контролювати посіви та робити агрономам звіти про свою роботу, містить базу даних польових операцій та вегетаційні стадії рослин. Також використовує програму PreAgri Geoportal, з цілодобовим доступом всіх геоданих, NDVI карти, за допомогою яких відстежуються погодні умови на конкретному полі, маршрути безпілотників з відео та фото, карти врожайності та аналіз ґрунтів, норма висіву. Компанія проводить GPS-моніторинг, відслідковує техніку, проводить контроль за швидкістю для безпеки та точності проведення польових робіт. Також за допомогою додатку Rapogama, веде контроль свого земельного забезпечення, ІМК оцифрували більше 30 тисяч земельних ділянок, в одному місці зібрали всі дані про власників та угоди щодо оренди. Для аналізу прибутковості компанія використовує декілька показників, які наведені в динаміці (табл. 2.4). Отже, підприємство в 2022 році отримало 114,0 мільйонів доларів доходу від реалізації своєї продукції.

Таблиця 2.4

## Доходи ІМК в динаміці за 2010-2022 роки

Доходи	Роки										2022 рік у % до 2010 року, %	Абсолютне відхилення, млн. дол., +/-
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
Дохід (виручка) млн.дол.	34,8	138,3	140,4	124,7	126,8	131,6	169,6	161,4	181,7	114,0	327,58	79,2
ЕВІТДА, млн.дол.	19,5	57,4	65,3	59	39,1	50,8	39,3	71,8	110,3	36,2	185,63	16,7
ЕВІТ, млн.дол.	16	47,1	59,7	47,8	30,1	38,3	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток млн.дол.	16,3	25,9	44,7	35,8	24,1	27,6	7,3	31,7	78,7	1,1	-93,2	15,2

Джерело: складено згідно щорічного звіту.

Таблиця 2.4 показує основні показники, які показують прибутковість компанії, такі як (Earnings before interest and taxes) ЕВІТ та ЕВІТДА.

Earnings before interest and taxes являється чистим прибутком підприємства до вирахування витрат податку на прибуток та відсотки. Використовують даний показник для аналізу ефективності основних операцій підприємства без податкових витрат і витрат структури капіталу, що впливають на прибуток. У 2018 році він становив 38,3 мільйонів доларів, що на 27,3% більше ніж у 2017 році та на 22,3% більше за 2010 рік. В 2022 році показник ЕВІТ компанія не виносила в фінансові звіти. На рисунку 2.11 представлені показники доходу та ЕВІТДА компанії ІМК за 2008-2022 роки.

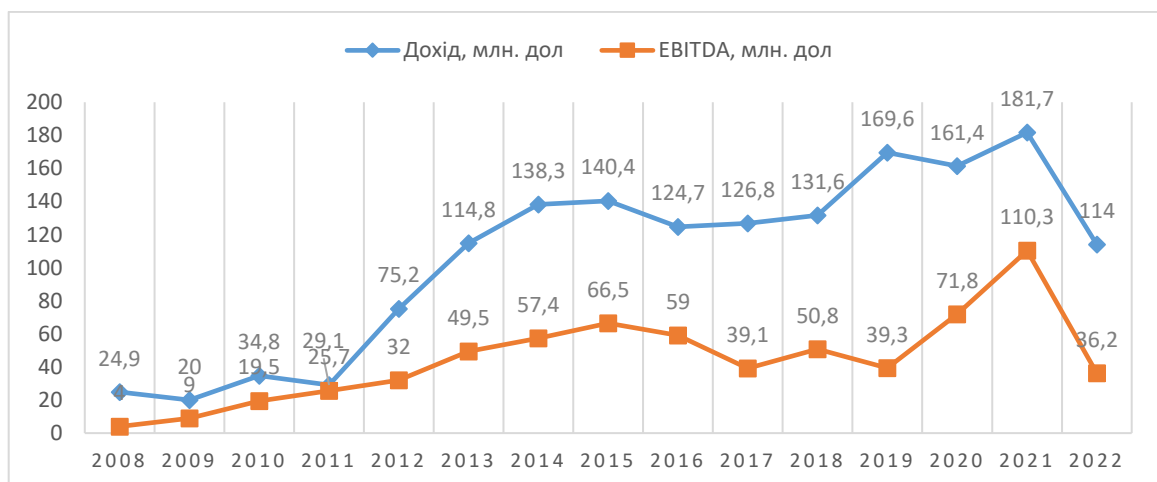


Рис. 2.11 Показники прибутковості компанії ІМК, 2008 – 2022 роки.

Джерело: складено згідно щорічного звіту.

Наступним широко використовуваним показником для вимірювання фінансових показників компанії та потенціалу прибутку від проекту є EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) – прибуток до процентів, податків, зносу та амортизації. EBITDA у 2018 році становив 50,8 мільйонів доларів, що на 29,9% більше за 2017 рік та на 31,3% більше за 2010 рік. В 2022 році EBITDA складав 36,2 мільйонів доларів. Чистий прибуток, тобто прибуток, що надходить у розпорядження підприємства після сплати податків на прибуток, у 2018 році становив 27,6 мільйонів доларів, що більше за 2017 рік на 12,7%. Чистий прибуток же в 2022 році становив 1,1 мільйонів доларів, хоча в 2021 році він був 78,7 мільйонів доларів. Вищезазначена динаміка показників на нашу думку пояснюється військовими діями в Україні. Бойові дії зачепили райони де знаходиться виробничі потужності та земельний банк компанії.

### **2.3. Аналіз організації управління соціальною відповідальністю в «ІМК»**

Важливою складовою аграрного бізнесу в Україні є соціальна політика. Підтримка розвитку сільських територій, інфраструктури, формування необхідного середовища в сільській місцевості де люди бажали б жити та працювати, що є запорукою професійних перспективних працівників підприємства, а також її підтримки з боку громад та органів місцевого самоврядування. Компанія в 2022 році виділила більше 4,8 млн. грн. на надання соціальної допомоги. Протягом 2008-2022 років, компанія здійснила певні заходи, такі як: ремонт шкіл, дитячих садочків та медпунктів, закупили та встановили метало-пластикові вікна, надають постійну спонсорську допомогу; проводять ремонти доріг, встановлюють освітлення; закупка обладнання та автомобілів швидкої допомоги для районних лікарень; фінансували футбольної команди; будівництво школи-інтернату, мосту, пам'ятника воїнам-афганцям; різні культурні заходи (свята, ярмарки, фестивалі).

Компанією проводиться соціальна політика за напрямками: персонал і заходи що з ним пов'язані, здоров'я та охорона праці, охорона навколишнього середовища, промислова безпека, програма соціального захисту «ІМК допомагає».

Також компанія має гарно скоординовану команду кваліфікованого персоналу яка складається з приблизно 1680 працівників, які мають цінний досвід, знання та навички. Гендерний склад персоналу такий 24% жінки та 76% чоловіки, все це через специфіку аграрного сектору загалом, а саме рослинництвом, як ключової сфери компанії.

Структура персоналу компанії ІМК добре збалансована за віком (рисунок 2.12). Вдало поєднані молоді, ініціативні та відкриті до нового працівники зі зрілими та досвідченими фахівцями.

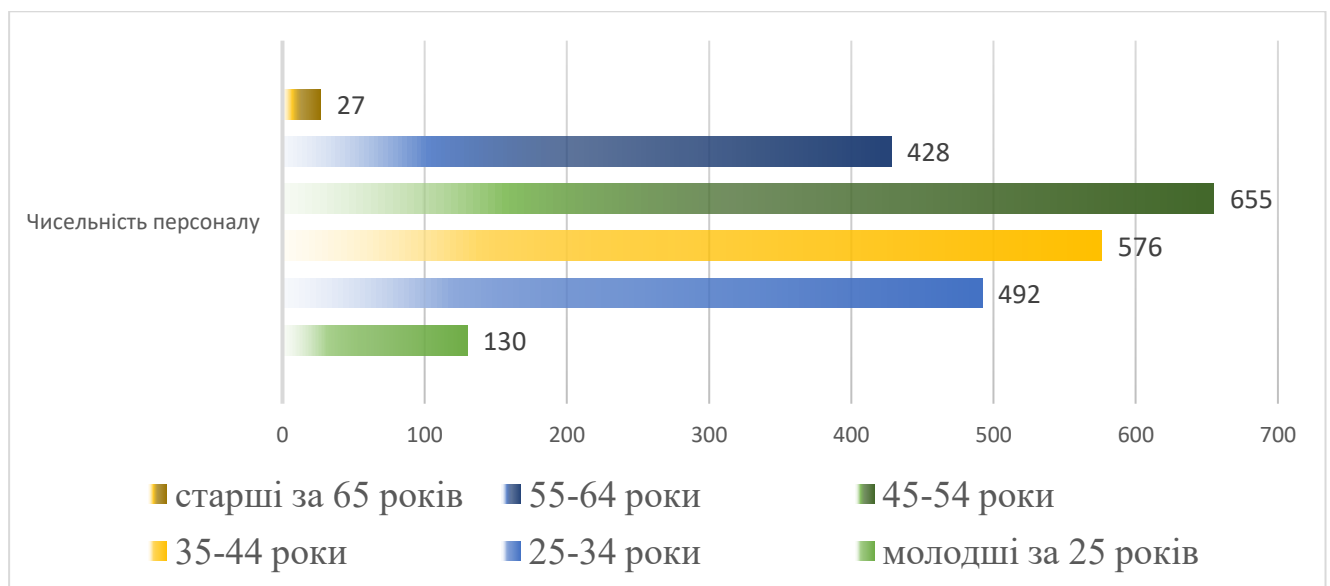


Рис. 2.12 Чисельність персоналу компанії ІМК в 2022 році.

Починаючи з 2016 року персонал компаній ІМК користується 10 принципами політики зображеними на рисунку 2.13.

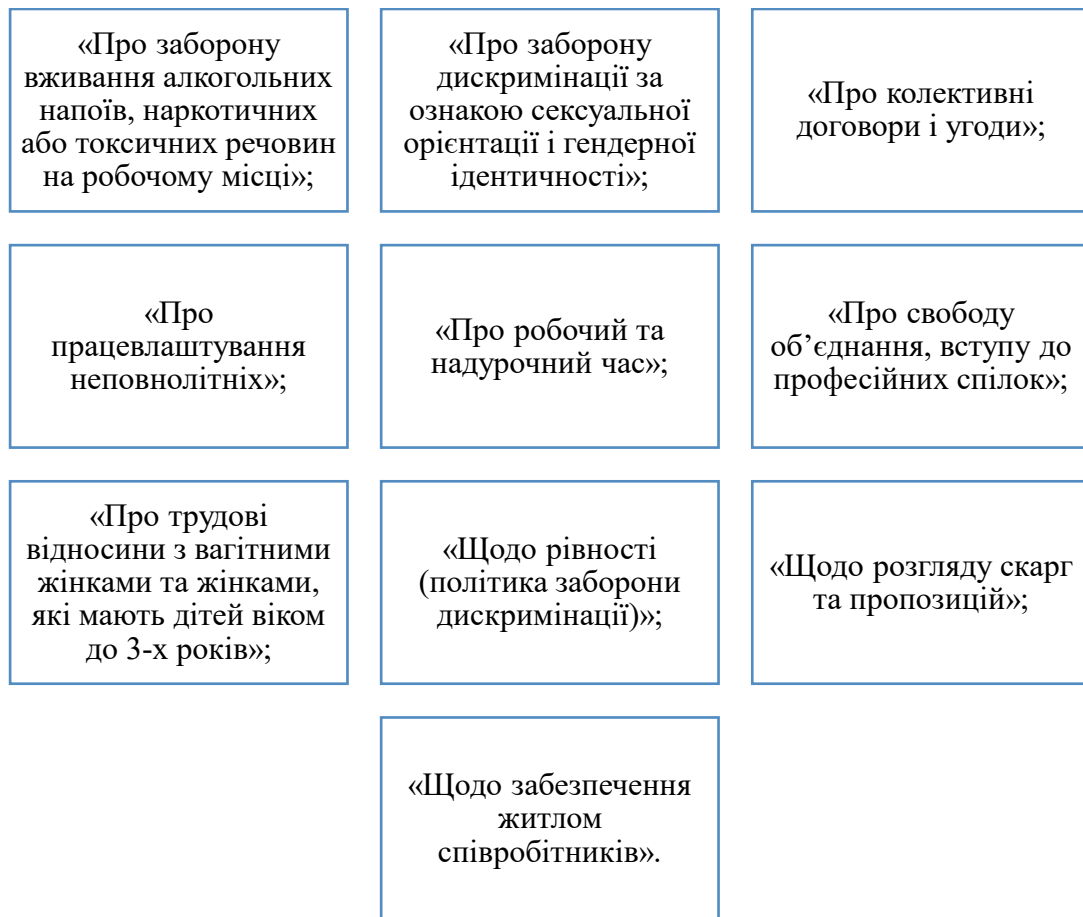


Рис. 2.13. Політики корпоративної соціальної відповідальності ІМК.

Починаючи з 2017 року компанією було складено десять правил ІМК, які мають стати орієнтирами для кожного співробітника:

1. Люди є найбільша цінність, їх життя та здоров'я.
2. Командна робота.
3. Дотримання гендерної рівності, відсутні утискання залежно від віри, статі, національності та інших ознак.
4. Максимальна реалізація будь яких ідей, але за умов, що це сплановано та запланований бюджет.
5. Пріоритет - ефективність.
6. Чіткий менеджмент.
7. Для ініціативних та відповідальних гарантований кар'єрний ріст.
8. У нас не крадуть.
9. У нас не брешуть.
10. У нас не вживають алкоголь на робочому місці.

Для підвищення мотивації ІМК застосовує матеріальне та нематеріальне заохочення. Матеріальним заохоченням є в першу чергу це офіційне працевлаштування, надання соціального захисту. Як приклад, в 2019 році було проведене опитування компанією Socio Inform, встановило, що однією з найпоширенішою причиною роботи є рівень заробітної плати – 37,9 %, наступним є можливість навчатись, отримувати досвід – 37,2 %. До важливих причин також відносять позитивну робочу атмосферу та високий рівень соціального захисту, відповідно для 25,7% та 25,2%. Ще 23,7% зазначили, що причиною обрання ІМК як роботодавця є можливість реалізувати себе як професіонали [14].

Компанія пропонує високу заробітну плату. Слід зазначити, що у 2021 - 2022 роках, в результаті інфляції в Україні, а також бажання бізнесу залучати та головне зберегти кращих фахівців, підприємство збільшило заробітні плати на 26,5%, (рисунок 2.14). Починаючи з 2016 року ІМК у партнерстві з Ernst&Young було розроблено систему преміювання на основі KPI (Key Performance Indicators).

Результати дослідження Socio Inform, показують, що працівники ІМК мають досить вмотивовані, а саме, 72% працівників не бажають змінювати компанію або посаду, а 18 % зазначили, що хочуть змінити посаду, проте, в межах компанії.

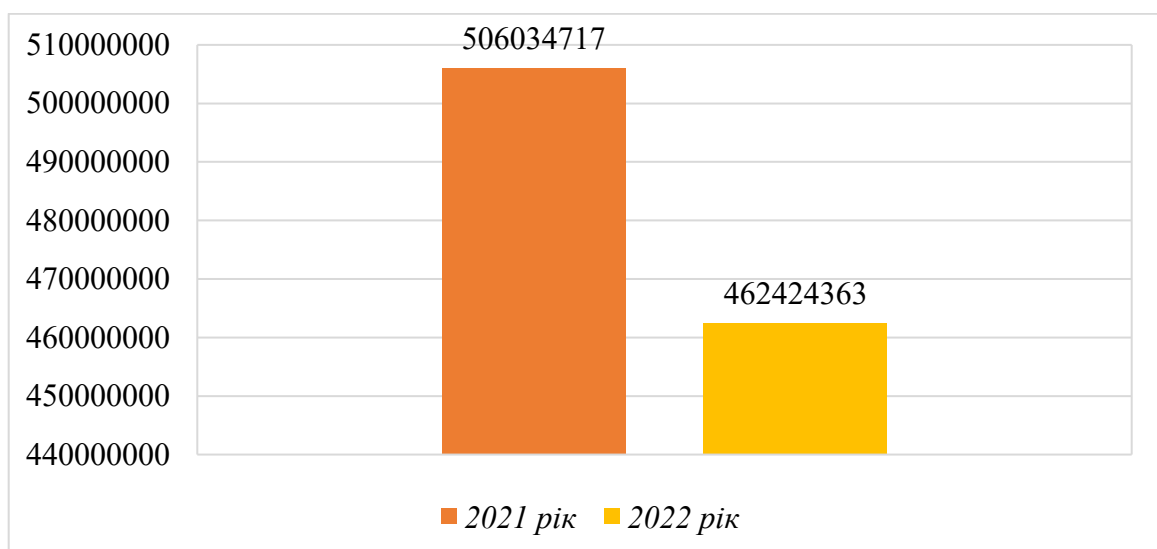


Рис. 2.14 Фонд оплати праці в ІМК, без нарахувань ЄСВ, за 2021-2022 роки, грн.

Джерело: складено на основі [14].

Останніми роками в ІМК прослідковується підвищення рівня лояльності персоналу до компанії, викликане такими нематеріальними чинниками:

1. Збільшення проведення корпоративних заходів (спортивних турнірів, корпоративів, заходів формуванню команди).
2. Стимулювання контактів між виробничими кластерами (обмін досвідом, навчання, виробничі та спортивні змагання).
3. Проактивна комунікаційна політика (ведення корпоративних сторінок в Instagram, Facebook, корпоративного сайту, газети «Вісник ІМК»), особисті контакти з Центральним офісом.
  1. Зростання популярності і престижу компанії.
  2. Омолодження команди співробітників.
  3. Активні навчання.
  4. Соціальна активність.
  5. Впровадження 10-ти правил що формують здорову робочу атмосферу та доброзичливі відносини.

У 2019 році компанія витратила 3,9 млн. грн. на різні мотиваційні заходи:

- 1) мотиваційні закордонні поїздки – 2 026 399 грн;
- 2) путівки для дітей до літніх таборів– 157 000 грн.
- 3) різні корпоративні заходи – 876 500 грн.;
- 4) адресна допомога – 841 969 грн.;

Як зазначалось вище до вагомих причин працювати в ІМК багато з опитаних назвали можливість навчання та набуття досвіду, відтак ІМК запровадило систему навчання своїх працівників по різних напрямках. На навчання персоналу в 2019 році компанія витратила 2,7 млн грн., а також 706 співробітників пройшли навчання, з яких 279 співробітників виробничого підрозділу: інженери, агрономи, агрономи-дослідники, фахівці відділу точного землеробства, механізатори, та диспетчерсько - логістичної служби, 396 працівників невиробничого підрозділу. Дані фахівці брали участь у програмах з підвищення кваліфікації, ефективної комунікації, розвитку лідерства, навичок управління людьми. 33 співробітників

навчався в Бізнес-школі та підготували проекти для покращення підрозділів компанії та в цілому ІМК.

В компанії затверджено Положення про навчання співробітників, в якому визначено процес планування, впровадження, адміністрування та головне оцінки ефективності такого навчання. Створено для початку кар'єри, підвищення кваліфікації працівників, розвитку лідерських навичок та особистісного зростання.

Також керівники ІМК виділяють важливими питаннями заходи з охорони праці та промислової безпеки. Підприємство ставить перед собою за мету сформуванню нову позитивну культуру безпечної роботи, спрямованої на підвищення відповідальності кожного керівника за безпеку своїх підлеглих, а кожного співробітника – за свою безпеку і безпеку оточуючих людей.

З кожним роком компанія виділяє все більше коштів на охорону праці та промислову безпеку, як видно з рисунку 2.15, в 2018 році було виділено 4 735 тис. грн., а починаючи з 2020 року така тенденція фінансування йде на спад. Так інвестиції становили 4648 ти. грн та 1468 тис. грн у 2021 та 2022 роках відповідно.

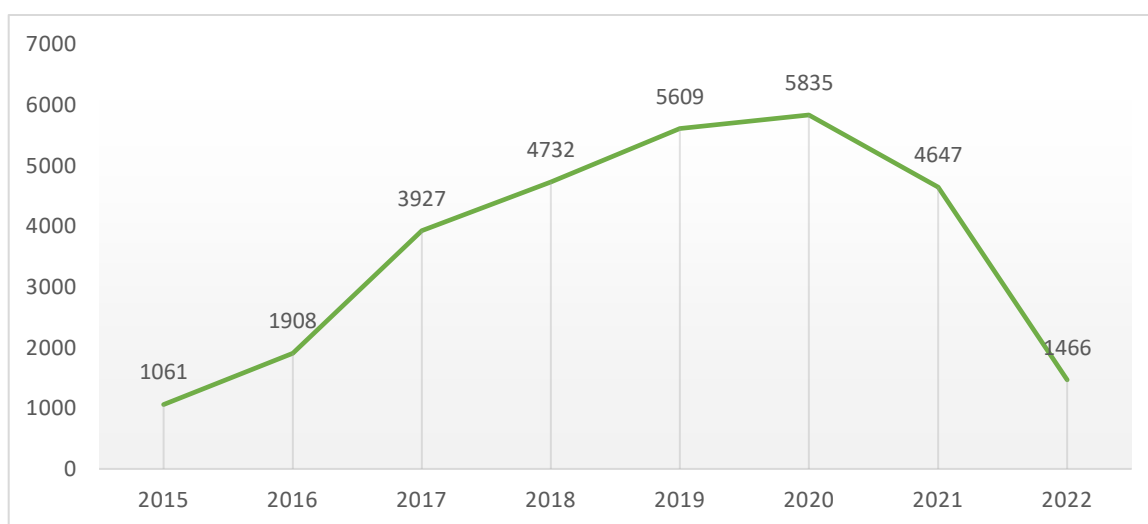


Рис. 2.15 Інвестиції на охорону праці та промислову безпеку, тис. грн.

Джерело: [14].

В 2016 р. ІМК було розпочато формування системи управління питаннями безпеки:

1) Порядок передачі оперативної інформації про події для підвищення швидкості реагування на надзвичайні ситуації, своєчасного прийняття рішень;

2) Стратегію з охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища для визначення головних напрямів розвитку;

3) затверджено документ, із зазначеними підходами до управління безпекою та напрямками діяльності компанії – Політики і Принципи ІМК в сфері охорони праці, здоров'я і навколишнього середовища;

4) створено новий формат збору статистики, за допомогою якого показники ефективності розраховуються у такий спосіб, що їх можна порівняти з іншими компаніями по всьому світу. Розраховується як відношення кількості випадків втрат робочого часу до сумарного відпрацьованого робочого часу на підприємстві за рік. В 2016 році цей показник складав 1,198, а в 2019 знизився до 0,215. Також було розраховано коефіцієнт втрачених днів на підприємстві, як відношення втрачених днів до загального числа відпрацьованих годин та помножено на 200 000 (50 робочих тижнів по 40 годин для 100 співробітників). Даний коефіцієнт у 2019 році становив 4,18, що порівняно з 2016 роком менше на 2,01.

Отже, за рахунок підвищеної уваги керівництва до безпеки на робочих місцях, впровадженню нові корпоративні стандарти безпеки та його аудиту вза досліджуваний період спостерігаємо зниження кількості нещасних випадків на виробництві. Компанія проводить ретельні розслідування, виявляють причини нещасних випадків на виробництві, приймає всі необхідні заходи ліквідації та щоб не допустити повторення. Співпрацюючи із спеціалізованими організаціями та вищими навчальними закладами підприємство проводить обов'язкове навчання всіх працівників компанії з охорони праці та промислової безпеки відповідно до вимог чинного законодавства, а також відповідно до вимог внутрішніх корпоративних Стандартів та Положень.

Для керівників підприємств ІМК відділом з охорони праці та навколишнього середовища проводять семінари, на яких розглядається аудит безпеки, основи і методика аналізу корінних причин подій, а також лідерство і роль керівників в побудові культури безпечної роботи на виробництві, охорони праці та

навколишнього середовища. В 2019 році 73 керівникам, учасникам тренінгу, були видані спеціальні сертифікати від Генерального директора компанії.

На всіх елеваторах компанії починаючи з 2016 року було запроваджено положення про «Аудит безпеки». В результаті якого, всі керівники підрозділів ІМК регулярно повинні відвідувати виробничі ділянки, щоб спостерігати за роботою та умовами праці. Основна увага при такому аудиті націлена на виявлення та подальшу зміну небезпечних дій працівників, керівники повинні визначити небезпеки властиві для конкретних робіт, звернути увагу на стан обладнання та виконання правил проведення певних видів робіт. Починаючи з 2017 року на внутрішній сторінці веб-порталу ІМК діє електронна база даних по аудитах безпеки, в якій реєструються невідповідності та подальший аналіз інформації.

Керівництво висуває досить високі вимоги до спецодягу та засобів індивідуального захисту. В 2017 році розроблено Стандарт «Вимоги до спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту для працівників підприємств, що входять в Групу Компаній ІМК» та «Норми безкоштовної видачі спеціального одягу, спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту для працівників підприємств, що входять в Групу Компаній ІМК».

З кожним роком підприємство все більше витрачає на засоби індивідуального захисту, в 2019 році компанія витратила 2 735 тис. грн., що порівняно з 2018 роком на 135 тис. грн. більше, а порівняно з 2017 роком, коли витрачено було лише 448 тис. грн. – у 6 разів більше. Компанія постійно займається вдосконаленням засобів індивідуального захисту, робітникам видається спецодяг, маски та засоби для захисту органів зору. Такий спецодяг зроблений з тканини стійкої до впливу нафтопродуктів, води, агресивних хімічних середовищ при роботі з пестицидами і агрохімікатами, має вищу міцність та зносостійкість. Для співробітників проводяться навчання щодо правильного використання догляду.

Підприємство активно залучає стейкхолдерів до участі в покращенні умов безпеки праці, попередженню аварій на виробництві тощо, а в 2019 році провели конкурс серед співробітників, проекти яких були представлені в номінаціях охорона праці та промислова безпека, охорона здоров'я та охорона навколишнього

середовища. В результаті було розглянуто 17 проектів, визначено переможця та декількох призерів в кожній номінації, які отримали Премію Генерального директора, пам'ятні Дипломи та коштовні подарунки.

Компанія приділяє вагомому увагу турботі про здоров'я персоналу, робить все щоб зменшити кількість виникнення професійних захворювань, через проведення регулярних діагностик, медичних оглядів та профілактики. В партнерстві з «Червоним хрестом» було розроблено програми навчання надання першої допомоги. Проводяться щорічні спортивні заходи між командами підприємств, фахівцями беруть участь у марафонах.

Будучи екологічно-відповідальною компанією, ІМК намагається максимально зменшити вплив на навколишнє середовище та підвищити екологічні показники. Всі виробничі операції в ІМК здійснюються за принципами відповідального ставлення до навколишнього середовища:

1. Добровільність розширення екологічних зобов'язань.
2. Управління екологічними ризиками.
3. Моніторинг впливу операційної діяльності на навколишнє середовище.
4. Зниження або запобігання негативного впливу на навколишнє середовище.
5. Оцінка можливого впливу на екологію при підготовці інвестиційних проектів.
6. Раціональність у використанні природних, сировинних і енергетичних ресурсів.
7. Діалог з громадськістю.

Для зниження впливу на навколишнє середовище кожного року ІМК реалізує різні екологічні програми. В компанії створена методологічна основа для діяльності з оцінки та зниження ризиків на екологічних аспектів, введено в дію «Інструкцію з ведення Реєстру екологічних ризиків», запроваджено «Порядок організації робіт з отримання дозвільної документації в сфері охорони навколишнього середовища суб'єктами ІМК», де зібрані всі вимоги до організації робіт з отримання дозвільної документації, що дозволяє проводити регулярний

моніторинг за своєчасним отриманням, термінами дії та умовами дозвільних документів.

З 2018 року на елеваторах компанії впроваджено методику проведення Цільових аудитів безпеки для виявлення екологічних аспектів діяльності, інформуванні керівництва та розробки пропозицій поліпшення системи. В 2018-2019 роках проведено аналіз екологічних аспектів виробництва кожного підрозділу та створено Реєстр, проведено оцінку та ранжування екологічних аспектів, розроблено методику визначення екологічного ризику, змінено існуючі програми природоохоронних заходів.

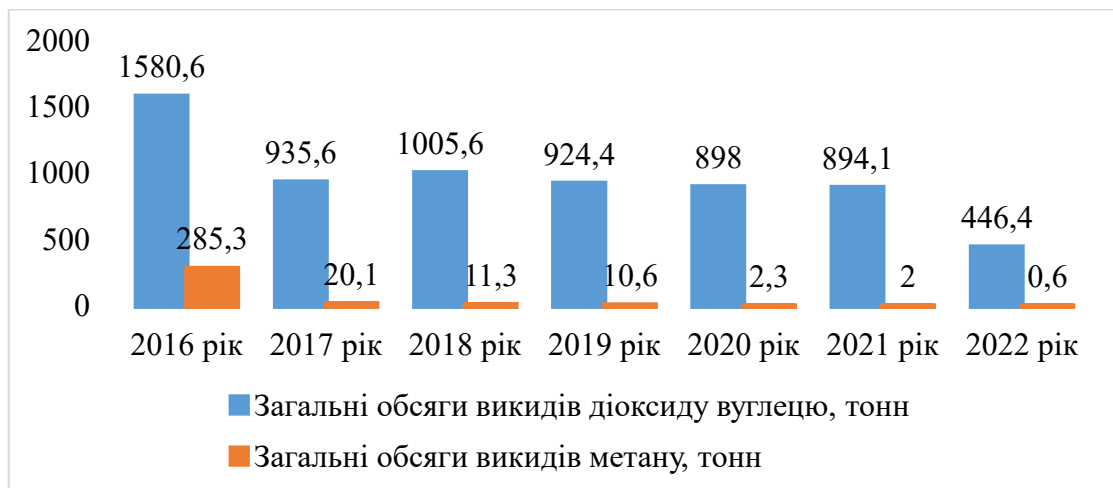


Рис. 2.16 Загальні обсяги викидів метану та діоксиду вуглецю сільськогосподарськими підприємствами ІМК.

Джерело: [14].

Проводиться моніторинг впливу на навколишнє середовище на постійній основі, що дозволяє провести оцінку впливу діяльності на довкілля, контролювати норми викидів в атмосферу в граничних рамках, аналізувати склад підземних вод з артезіанських свердловин. Компанія здійснює викиди в навколишнє середовище парникових газів: діоксиду вуглецю ( $\text{CO}_2$ ) та метану ( $\text{CH}_4$ ). Однак фахівці працюють над даною проблемою, намагаючись зменшити кількість викидів через модернізацію обладнання та оптимізацію виробничих процесів. На рисунку 2.16, наведено загальні обсяги викидів метану та діоксиду вуглецю сільськогосподарськими підприємствами ІМК, бачимо, що в 2022 році загальні

обсяги викидів зменшилися в порівнянні з 2021, та становлять відповідно 0,6 тон та 446,4 тон, проти 2,0 тон метану та 894,1 тон діоксиду вуглецю в 2021 році.

Зменшення викидів пов'язане з реорганізацією підприємств молочного тваринництва та закриттям молочних ферм у Носівському та Полтавському кластерах. Згідно діаграми бачимо, що в 2022 році зменшилися викиди діоксиду вуглецю в порівнянні з 2021 роком, що пов'язане із взяттям на облік нових джерел викидів в атмосферне повітря, таких як твердопаливні котли.

ІМК впроваджують нові технології для зменшення утворення забруднюючих речовин окрім традиційних заходів. Перехід на альтернативні види палива розпочали в ІМК з 2016 року, тобто в опалювальних твердопаливних котлах використовують власні зернові відходи. Згідно рисунку 2.17 бачимо, що ІМК вдалося отримати позитивний екологічний а головне економічний ефекти.

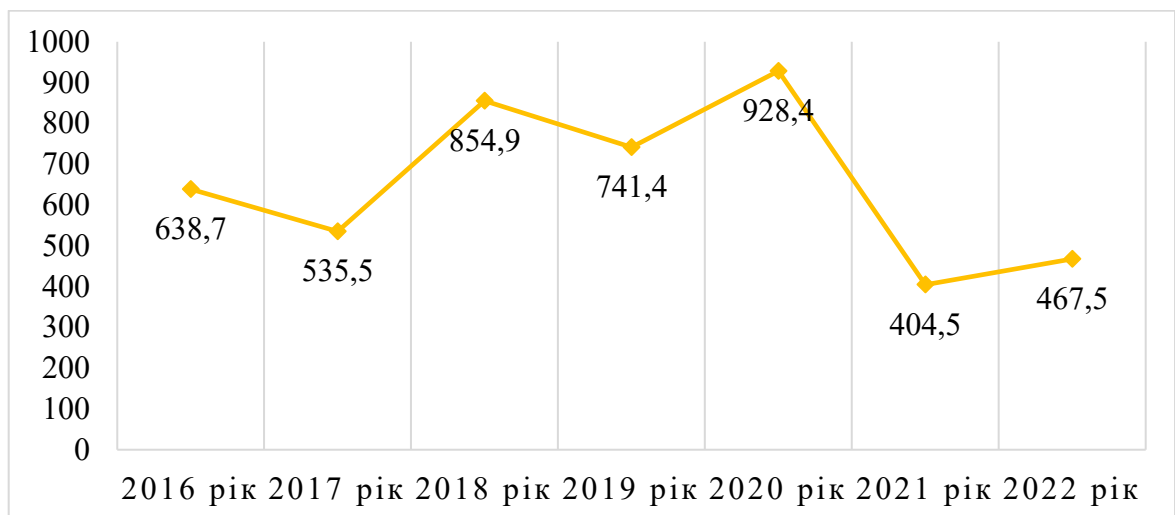


Рис. 2.17 Кількість використаних власних зернових відходів у котлах опалення, тон.

Джерело: складено автором на основі [14].

Компанія ІМК відповідально ставиться до використання земельних ресурсів, застосовуючи систему різноглибинного обробітку ґрунту, чергуючи різні технологічні процеси з чітким дотриманням сівозмін. Використовує тільки сертифіковані добрива та засоби захисту рослин, та впроваджує елементи точного землеробства у виробництво.

За рахунок підземних та поверхневих джерел підприємство забезпечує потребу у водних ресурсів, а для побутових потреб – воду з системи місцевих комунальних водопроводів.

На рисунку 2.18 зображено загальний обсяг забраної та використаної води. Як видно, компанія раціонально використовує водні ресурси та зменшує кількість забору води з кожним роком.

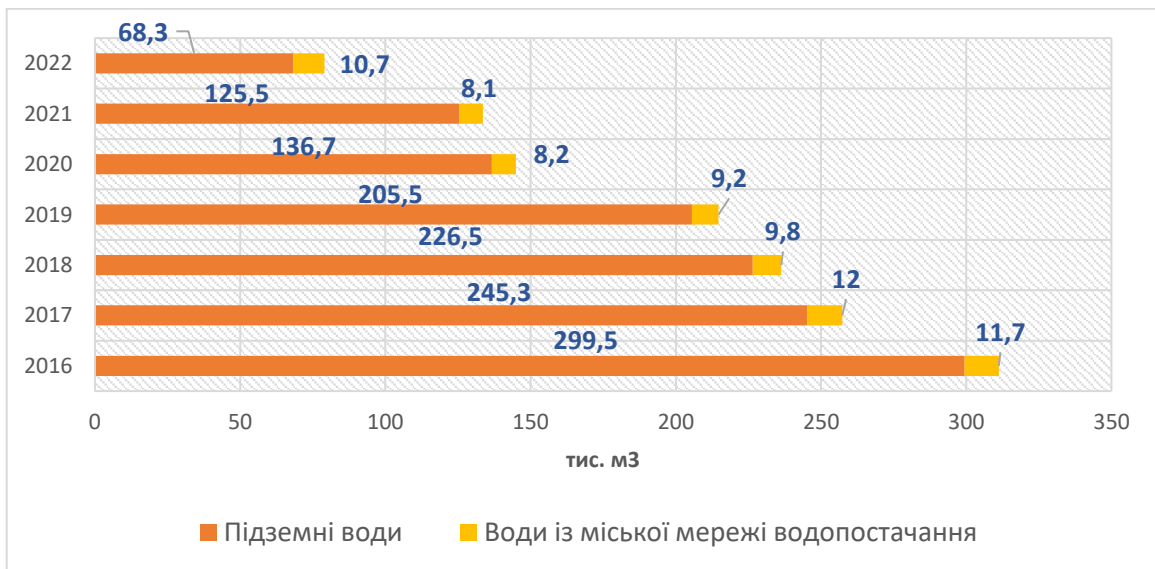


Рис. 2.18 Загальний обсяг забраної та використаної води, тис. м<sup>3</sup>.

Джерело: складено автором на основі [14].

В компанії велика увага приділяється раціональному поводженню з відходами. Так, як в результаті виробничого процесу утворюються відходи 1-4 класів, через що підприємства ІМК мають систему управління відходами, на меті якої зменшити утворення відходів, збір, безпечне зберігання та збільшення обсягу переробки. Для утилізації компанія передає відходи спеціалізованим організаціям, що мають ліцензії Міністерства екології та природних ресурсів України. В 2019 році таким організаціям було передано 357 тон виробничих відходів. Окрім того, в результаті тваринницької діяльності, утворюються такі відходи як гній, який зберігають та висушують в спеціальних сховищах, а потім використовують як органічне добриво, зменшуючи використання хімічних добрив та підвищують родючість ґрунтів.

В сфері соціальної відповідальності вагоме місце займає питання енергозбереження. ІМК реалізує різні програми з підвищення ефективності

використання енергетичних ресурсів, робить все щоб зробити максимально енергоефективним своє виробництво, результаті чого дозволить знизити собівартість продукції, мінімізувати вплив на навколишнє середовище та знизити споживання невідновлюваних природних ресурсів. З 2018 року на елеваторах введено моніторинг витрат електроенергії та газу, де порівнюються фактичні показники з контрольними та аналізуються відхилення.

У 2021 році компанія домоглася зниження споживання газу, палива та електричної енергії в порівнянні з попереднім роком, що відображено в таблиці 2.5. Такий результат був досягнутий за рахунок реалізації комплексу заходів з капітального ремонту та реконструкції технологічного обладнання, заміни неефективного обладнання на нове і менш енергоємне, впровадження енергозберігаючих технологій, удосконалення технологічних процесів та здійснення організаційних заходів.

Таблиця 2.5

## Показники споживання газу та електричної енергії за 2015-2022 роки

Показники	Роки								2022 рік у % до 2015 року	Абсолютне відхилення, +/-
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
Витрати електроенергії на тону прийнятого зерна, кВт	9,30	10,31	20,51	8,23	7,75	6,91	7,32	10,84	116,53	1,53
Витрати газу на 1 тонно% (елеватори + сільськогосподарські підприємства), м3	1,62	1,44	1,40	1,34	1,3	1,42	1,48	1,55	95,6	-0,06

Джерело: складено на основі [14].

На рисунку 2.19 зображено динаміку витрат палива за 2021-2022 рр, з якого спостерігаємо зниження споживання палива. Дана тенденція викликана в результаті запровадження IT-рішень задля зменшення споживання палива на 1 га в сільському господарстві. Отже, як видно з рисунку 2.19, підприємство на 1 га витрачає 53,54 л дизельного палива та 2,3 л бензину.

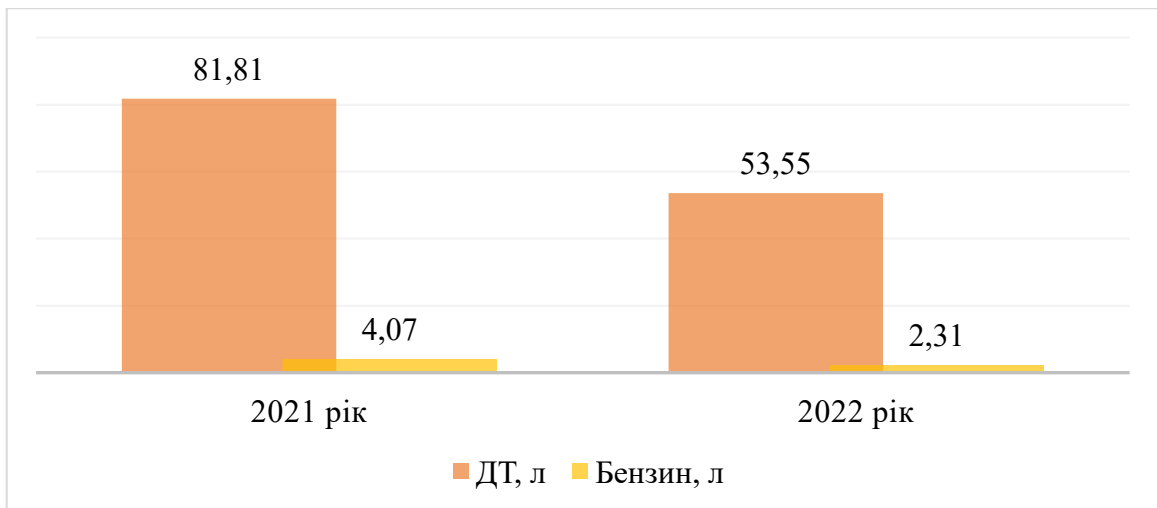


Рис. 2.19 Динаміка витрат палива, л на 1 га.

Джерело: складено на основі [14].

В сфері соціальної відповідальності ІМК здійснює соціальну програму «ІМК допомагає». В таблиці 2.6. наведено основні напрями соціальної політики ІМК.

Таблиця 2.6

#### Соціальні витрати ІМК за 2021-2022 роки

Напрями соціальної політики	2021 рік		2022 рік	
	млн. грн	%	млн. грн	%
Адресна допомога	12,4	65,8	3,8	76
Благоустрій, допомога сільським радам,	0,9	3,78	1,2	26
Підтримка закладів середньої освіти та дошкільних навчальних закладів	1,1	5,39	-	-
Відновлення доріг	2,8	14,54	-	-
Допомога лікарням	0,5	1,63	-	-
Культурні та спортивні заходи	1,8	9,15	-	-

Джерело: складено на основі [14].

З таблиці 2.6, ІМК у 2022 році виділило 4,8 млн. грн на соціальні заходи, проти 18,6 млн. грн у 2021 році. Отже, пріоритетними напрями соціальної політики ІМК є:

Адресна допомога пайовикам підприємств ІМК – 75% в загальній частці витрат на соціальні заходи. До цього напрямку відносились такі потреби пайовиків: грошова допомога на лікування, весілля, при народженні дітей та на поховання померлого пайовика, фінансова допомога на обробіток присадибних ділянок,

пакування та розвезення зернової продукції, безкоштовне переоформлення спадщини, пільгова вартість обробітку присадибних ділянок.

2. Допомога територіальним громадам, благоустрій територій і вирішення побутових питань селян (26%) у вирішенні таких проблем: порядкування сільських кладовищ (встановлення парканів навколо кладовищ, впорядкування території), розчищення снігу з сільських доріг, придбання та встановлення дитячих майданчиків, ремонт доріг, водогонів, місцевих мостів, чищення колодязів, освітлення вулиць, реставрація пам'ятників, благоустрій сміттєзвалищ.

## РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

### 3.1. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності

Процеси трансформації економіки України в ринкову призвели до відходу від практики державного патерналізму, що знайшло своє відображення у змінні розуміння ролі підприємства як суспільного інституту, формування нового підходу до оцінки ефективності та його результативної діяльності. Подібна трансформація суспільних цінностей та пріоритетів вимагає внесення змін до діючої практики управління підприємствами, забезпечення інтеграції принципів, методів та інструментів соціальної відповідальності у діяльність підприємств. Формування корпоративної соціальної відповідальності має базуватися на правовому, методичному, інформаційному та ресурсному забезпеченні. При розробці механізму формування КСВ підприємства необхідним є подолання проблеми співвідношення цілей діяльності підприємства та положень даного підходу. Механізм формування якої повинен характеризуватися високим ступенем маневреності, що передбачає швидке реагування на зміни, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах функціонування підприємства та оперативне коригування його діяльності, а також розглядатися як відкрита, динамічна структура, яка регулюється дією економічних законів, відповідає вимогами чинного законодавства та враховує всі інтереси підприємства та потреб зацікавлених сторін, проходячи у своєму безперервному розвитку етапи планування, організації, впровадження, контроль та координації корпоративної соціальної відповідальності. Структурна модель механізму формування та реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства поєднує принципи, методику нормативно індикативного та системного підходів, передбачає налагодження активного зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами. Механізм формування та реалізації корпоративної соціальної відповідальності дозволяє врахувати особливості запровадження даного підходу не лише на окремому підприємстві, а й розробити загальну систему просування та

запровадження принципів соціальної відповідальності на рівні галузі чи регіону через запровадження практики визначення рейтингу соціальної відповідальності підприємств. Невід'ємною складовою всіх етапів механізму формування корпоративної соціальної відповідальності є створення електронної бази даних первинної інформації, в основу якої покладено ідею порівнюваності даних про результати реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Створення подібної бази даних дозволяє розв'язати проблему достатності даних для проведення моніторингу зміни рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства, оцінки ефективності реалізації розроблених заходів, підготовки стандартизованих соціальних звітів та, відповідно, забезпечення поширення інформації про соціально-відповідальну діяльність підприємства серед різних груп зацікавлених сторін.



Рис. 3.1. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві.

Джерело: [2].

Механізм КСВ це сукупність цінностей, програм, заходів і важелів, направлених на задоволення потреб усіх стейкхолдерів та досягнення бажаних результатів в довгостроковому періоді, таких як винагороди, зменшення ризиків та мінімізація витрат (рис. 3.1.) Встановлено, що механізм формування КСВ – це відкрита, динамічна структура, що регулюється дією об'єктивних законів, вимогами чинного законодавства та забезпечує взаємоузгодженість інтересів підприємства і потреб зацікавлених сторін, проходячи у своєму безперервному розвитку етапи планування, організації, впровадження, контролю та координації корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Відмітимо що він зображений у вигляді цілісної структури, яка складається з таких елементів: мотиви, програма, ділова поведінка і результати від КСВ діяльності. Результатом ефективного механізму формування соціальної відповідальності є збільшення обсягу соціальних інвестицій у довгостроковій перспективі та формування соціальних параметрів конкурентоспроможності [2].

Зазначимо, що для забезпечення механізму формування КСВ бізнес має створити організаційну модель, яку пропонуємо розглядати за прикладом (рисунок 3.2.)

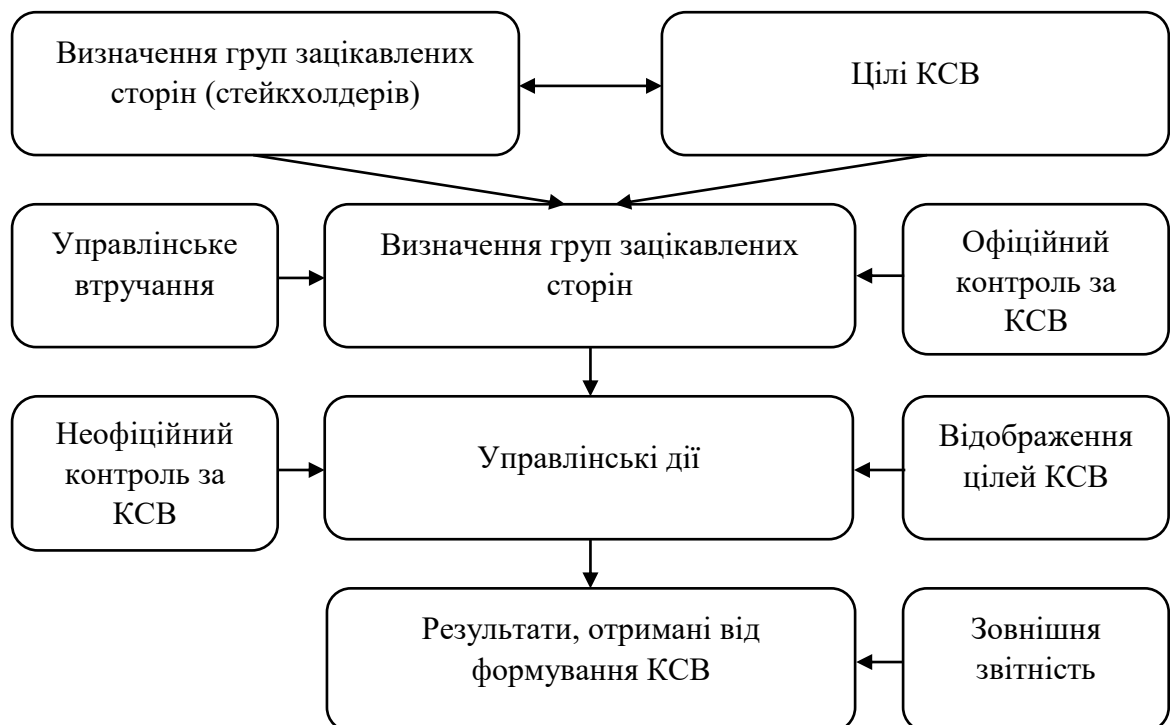


Рис. 3.2. Організаційна модель механізму формування КСВ на підприємстві.

Джерело: [2].

Організаційна модель починається з визначення цілей та груп всіх зацікавлених осіб, наступним етапом, для контролю за виконанням зобов'язань перед стейкхолдерами формується система адміністративного управління, вже на основі якої приймають рішення. Для її функціонування необхідно проводити офіційний та неофіційний контроль з управлінським втручанням, для презентації ж результатів які були отримані від формування соціальної відповідальності постає зовнішня звітність.

Необхідно на постійній основі, регулярно проводити аналіз та враховувати будь які зміни у структурі компанії, під час розвитку механізму корпоративної соціальної відповідальності, а також на рівнях впливу усіх зацікавлених сторін та соціального діалогу, що дозволить оцінити соціальну конкурентоспроможність компанії.

Проведений аналіз шляхів поширення інформації довів, що підготовка стандартизованих звітів дозволяє найбільш повно, комплексно та неупереджено підійти до оцінки діяльності підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності, аналізуючи екологічні, суспільні, трудові та економічні показники, залучаючи до даного процесу представників зацікавлених сторін та незалежних експертів.

При цьому, дослідження форм звітів, які щороку готуються вітчизняними підприємствами, свідчить про те, що:

1) значна частина інформації, яка у них міститься, може бути використана в якості бази для оцінки основних складових корпоративної соціальної відповідальності підприємства;

2) з метою забезпечення повноти оцінки всіх складових КСВ необхідно додатково забезпечити збір даних, що характеризують екологоємність продукції, ефективність природоохоронної діяльності підприємства, його співпрацю із громадою та органами влади щодо вирішення важливих соціальних проблем, відносини із споживачами та постачальниками.



Рис. 3.3. Зв'язок елементів механізму формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Для представлення дії механізму, зображення зв'язків між його окремими складовими різним вченими запропоновано структурну модель механізму формування корпоративної соціальної відповідальності (рис. 3.3), впровадження якої дозволяє:

- визначити й оцінити проблеми у сфері КСВ, спрогнозувати їх негативного впливу;
- визначити сукупність ресурсів, що можуть бути спрямовані на діяльність у сфері КСВ;
- розробити дієву систему управління подібною діяльністю;
- розробити шляхи покращання існуючої ситуації, оцінити та вибрати найбільш ефективні з них;
- здійснити їх реалізацію, застосовуючи систему поточного моніторингу;
- оцінити результативність реалізації прийнятих рішень через запровадження практики внутрішнього та зовнішнього контролю;
- забезпечити налагодження активного зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами;
- визначити напрями підвищення ефективності КСВ як основи забезпечення безперервності функціонування розробленого механізму.

Структурна модель механізму формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства представлена у вигляді шести взаємопов'язаних блоків, що дозволяє забезпечити гнучкість розробленого механізму та створити умови для безперервного підвищення ефективності формування та реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

В результаті створюються умови для постійного вдосконалення та оптимізації заходів, що розробляються та реалізуються на підприємстві у даній сфері, вчасної ідентифікації та врахування сигналів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Забезпечення ефективності механізму формування корпоративної соціальної відповідальності вимагає поетапності його запровадження через реалізацію основних функцій управління, Запропоновано виділяти п'ять етапів впровадження

механізму, які охоплюють: планування, організацію, впровадження, оцінку та діагностику, інформування; розкрито сутність кожного етапу.

### **3.2. Розробка та впровадження політики соціальної відповідальності підприємства**

Корпоративна соціальна відповідальність здійснюється на таких трьох рівнях базовий, розширений та вищий. Щодо базового рівня то він є обов'язковим для будь яких суб'єктів господарювання, він визначає дотримання законодавства, визначених норм, правил та зобов'язань. Так, наприклад, дотримання прав працівників та споживачів, охорона здоров'я та безпека праці, дотримання екологічних норм, сплата податків тощо; Розширений рівень характеризується зменшенням негативного впливу організації на суспільство, турботою про екологію та навколишнє середовище, громаду та усіх груп зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Цей рівень ще називають раціональним, через соціально відповідальні дії бізнес впроваджує заради економічної та моральної вигоди;

Щодо вищого рівня характеризується веденням господарської діяльності та досягнення усіх поставлених цілей за допомогою таких способів, які не шкодять природі, суспільству, громаді та спрямовані на екологічний та соціальний добробут. Тут головним є покращення життя людей, а не тільки отримати вигоду чи позитивний імідж компанії.

Стратегічні напрями впровадження КСВ на державному рівні виділяють: підвищення конкурентоспроможності країни, покращення стану навколишнього середовища, якості життя населення та умов праці, узагальнення розуміння бізнесом і стейкхолдерами концепції, формування адекватного сприйняття зусиль бізнесу, а також шляхом розвитку механізмів соціального діалогу формування громадянського суспільства, тощо [44].

Виділяють 5 стадій розвитку корпоративної соціальної відповідальності:

1. Функціональна бізнес бере на себе деякі добровільні зобов'язання в сфері соціальної відповідальності, коротко- та середньострокова перспектива.

2. Оборонна – тут компанія не визнає своєї відповідальності і заперечує провину за негативні наслідки які спричинила через свою діяльність.
3. Правова – робота ведеться з дотриманням чинного законодавства.
4. Стратегічна – бізнес інтегрує КСВ у стратегію власного розвитку, довгострокова перспектива.
5. Громадянська – підприємства тут докладають зусиль для того, щоб просунути свої принципи КСВ в діловому співтоваристві.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності має відбуватись добровільно, адже надмірне втручання державою в оперативну діяльність підприємств позбавляє соціальної спрямованості її діяльності. Соціально відповідальна політика має розроблятися та впроваджуватись через соціальний діалог між державою, представниками бізнесу та громадськими організаціями.

Можемо зробити висновок, що для вдалого інтегрування в бізнес стратегію корпоративної соціальної відповідальності необхідно розробити саме стратегію з КСВ. «Стратегія КСВ згідно трактування В. О. Хруща являється узагальненою моделлю соціально-орієнтованого розвитку компанії, націлена на реалізацію корпоративної стратегії, підтримання взаємодії з стейкхолдерами, участь в розвитку місцевих територіальних громад, підтримку в соціальних питаннях держави, також містить в собі визначені довгострокові цілі, технології їх досягнення, ресурси та систему управління, яка забезпечує дієздатність та адаптацію її до реальної економічної ситуації» [41].

Під час розробки стратегії та заходів її реалізації треба враховувати зовнішнє середовище (фінансову та матеріальну допомогу, кредити, спільні проекти з владою та ЗВО, курси перекваліфікації, стипендіальні програми, діяльність громадських організацій, благодійність та волонтерська діяльність) та внутрішнє середовище (стимулювання через премії або компенсації, кар'єра, соціальні інвестиції, прозоре надання звітності, екологічна програма, наукові розробки, етичні стандарти). В своїй праці Хрущ В. О. запропонував інноваційну модель формування та реалізації стратегії соціальної відповідальності бізнесу, яка складається з 4 етапів (рис.3.4).

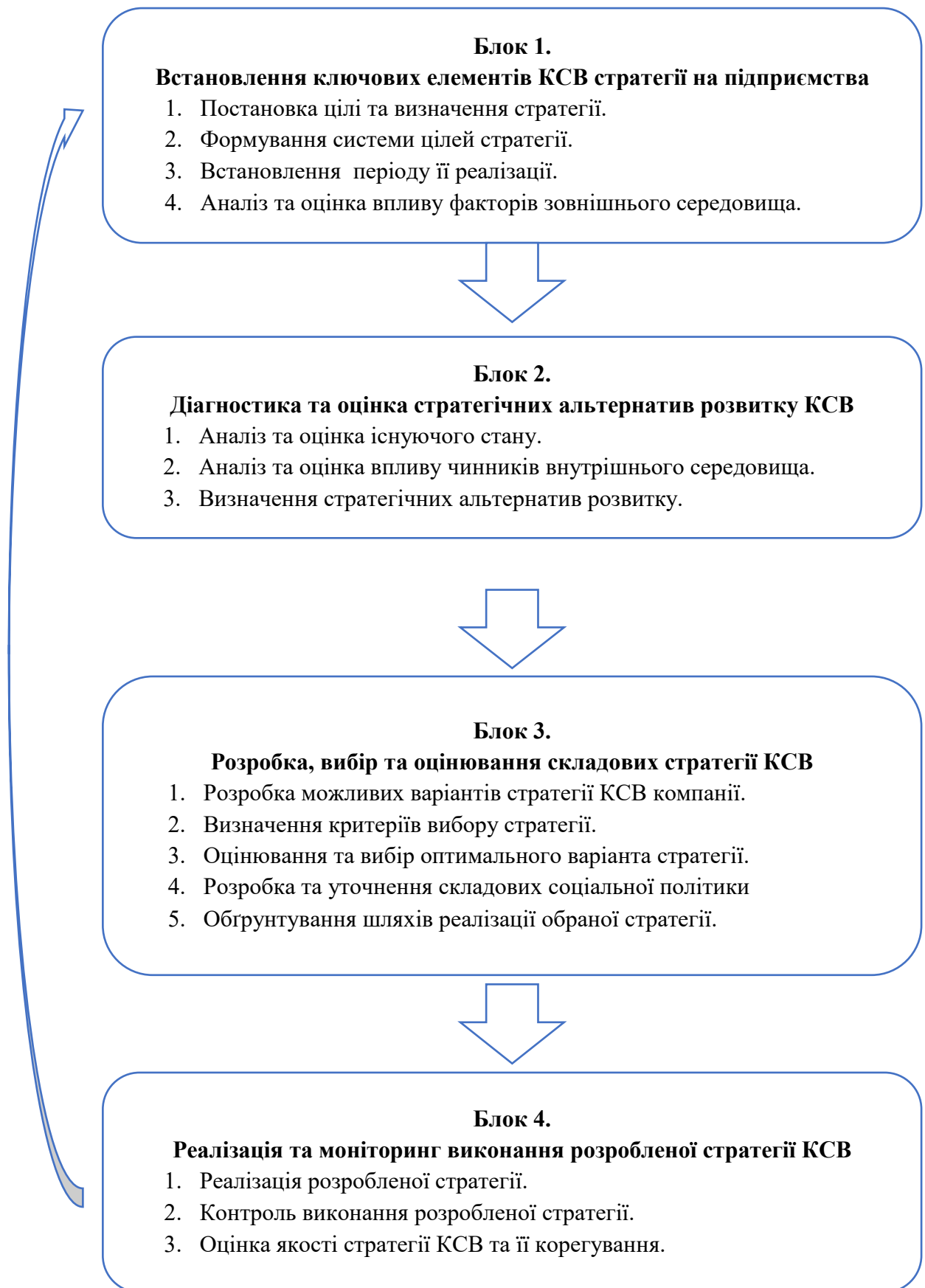


Рис. 3.4. Інноваційна конструкція організаційної моделі формування та реалізації стратегії соціальної відповідальності бізнесу.

Джерело: [41].

Схожа модель була запропонована Щира Н.О як впровадження системи КСВ в компанії, виглядає як схеми (рисунок 3.5.) Кожен її елемент та складова взаємопов'язані та виконують певні функції, в результаті чого забезпечується впровадження соціальної відповідальності в практику господарювання українського бізнесу.

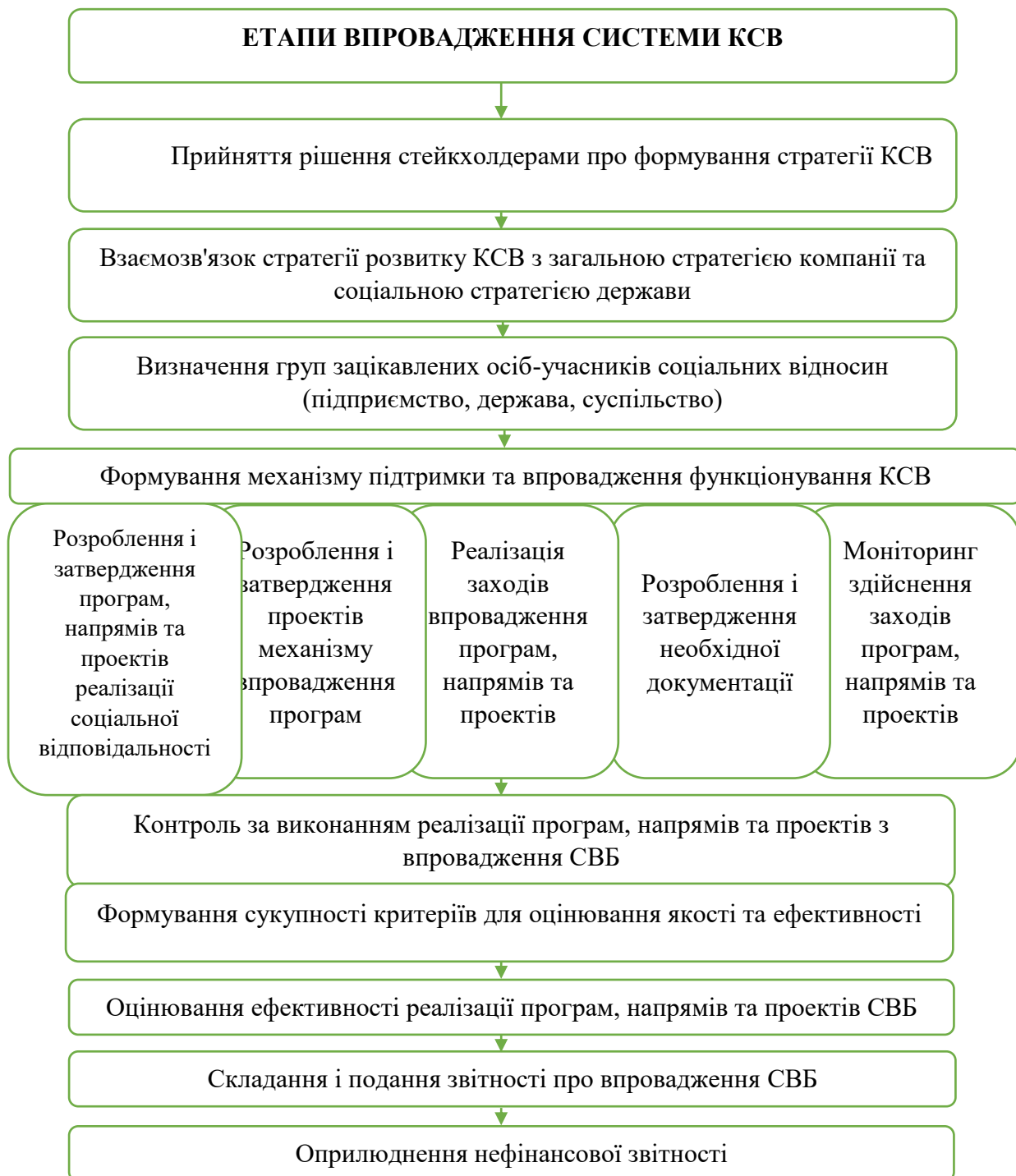


Рис. 3.5. Етапи впровадження системи соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Джерело: [44].

Формування стратегії розвитку КСВ вимагає встановлення та розвитку співпраці з основними групами зацікавлених сторін [38]. Найбільш поширеними є такі три моделі стратегій співпраці із зацікавленими особами, які представили вчені Морсін М. та Шульц М. інформування, реагування та залучення. В таблиці 3.1. наведено основну характеристику даних стратегій [55].

Таблиця 3.1

## Комунікаційні стратегії КСВ

Характеристики	Тип стратегії		
	information strategy	response strategy	involvement strategy
Вид зв'язку із компанією	Суспільна інформація (поширення об'єктивної інформації про діяльність компанії), односторонній зв'язок	Двосторонній асиметричний зв'язок. Взаємодія та зворотній зв'язок проявляється в формі результатів досліджень суспільної думки	Двосторонній симетричний зв'язок
Зацікавлені сторони	Запит додаткової інформації про зусилля компанії в сфері КСВ	Мають бути впевнені, що компанія є соціально відповідальною та сповідує принципи етичності	Спільні корпоративні зусилля в сфері КСВ
Роль зацікавлених сторін	Підтримка компанії, або ні. Стейкхолдери є досить впливовими, можуть підтримати і нашкодити	Зацікавлені сторони реагують на корпоративні дії	Стейкхолдери пропонують корпоративні заходи
Вирішення КСВ фокуса	Топ-менеджмент	Топ-менеджмент. Дослідження зворотного зв'язку за допомогою опитування громадської думки, проведення діалогу	Взаємодія компанії з зацікавленими сторонами
Стратегічне завдання	Інформування зацікавлених сторін рішення в сфері КСВ	Продемонструвати зацікавленим сторонам, як компанія інтегрує свої проблеми. Зміна поведінки залежно від запитів	Систематичний взаємовигідний діалог
Завдання відділу корпоративних комунікацій	Дизайн, привабливий концепт повідомлення про рішення	Визначення відповідних зацікавлених сторін	Побудова взаємовигідних відносин

Джерело: [41].

Розробка системи соціальної відповідальності вимагає від бізнесу докладання зусиль та затрат часу. Розглянемо модель за Д. Вудом (таблиця 3.2) [59].

Впровадження принципів соціальної відповідальності передбачає розробку та впровадження стратегії управління компанією, моніторинг її діяльності та складання звітності КСВ.

Таблиця 3.2

Модель корпоративної соціальної відповідальності, за Д. Вудом

<b>Принципи корпоративної соціальної відповідальності</b>		
Інституціональний принцип легітимності	Суспільство забезпечує бізнесу легітимність і наділяє його владою. У довгостроковій перспективі цю владу втрачають ті, хто, з точки зору суспільства, не відповідально її використовують.	
Організаційний принцип публічно-правової відповідальності	Організації відповідальні за результати, які відносяться до сфер їх первинної та вторинної взаємодії із суспільством.	
Індивідуальний принцип свободи управлінського вибору	Менеджери є моральними агентами. У кожній сфері СВБ вони зобов'язані використовувати наявну у них свободу вибору задля досягнення соціально відповідальних результатів.	
<b>Процеси КСВ сприйнятливості</b>		
Оцінювання середовища ведення бізнесу.	Управління зацікавленими сторонами.	Управління проблемами (інтереси).
<b>Результати корпоративної поведінки</b>		
Вплив на суспільство.	Соціальні програми.	Соціальна політика.

Джерело: [59]

Використання стратегії КСВ надає підприємствам певні переваги, а саме:

- 1) мотивування співробітників;
- 2) попередження можливих ризиків;
- 3) покращення фінансових показників підприємства;
- 4) зниження витрат та оптимізація операційних процесів;
- 5) збільшення продажів та частки ринку;
- 6) лояльність та прихильність інвесторів;
- 7) покращення репутації компанії;
- 8) покращення стосунків з державою та суспільством.

Бачимо, що останнім часом в розвинених країнах все частіше виникає необхідність формувати концепції КСВ, яка включатиме в себе набагато більше ніж традиційне розуміння відповідальності бізнесу. Політика соціальної відповідальності робить вагомий вклад у розвиток суспільства, а також сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та вартості бізнесу. Важливим

фактором при розробці та впровадженні корпоративної соціальної відповідальності є налагодження зв'язку з усіма групами зацікавлених осіб, участь у розвитку територіальних громад та підтримка держави в реалізації соціальної політики. Для успішного впровадження політики соціальної відповідальності потрібно розробити стратегію КСВ підприємства.

### **3.3. Запровадження дієвої моделі соціальної відповідальності та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств**

Впровадження соціальної відповідальності на підприємстві вимагає систематичного та цілеспрямованого підходу. Варто враховувати при створенні механізму впровадження соціальної відповідальності на підприємстві наступні ключові принципи. Все має розпочатись з залучення верхівки. Підтримка керівництва підприємства є критичною для успішного впровадження соціальної відповідальності. Лідерство повинно демонструвати своє зобов'язання до цінностей соціальної відповідальності та забезпечувати відповідні ресурси.

Важливо розробити стратегію соціальної відповідальності, яка відповідає цілям підприємства, потребам зацікавлених сторін та внутрішнім ресурсам. Впровадження соціальної відповідальності повинно бути спільним процесом з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін, таких як співробітники, клієнти, акціонери, громадські організації тощо. Соціальна відповідальність повинна бути інтегрована в основні бізнес процеси підприємства, щоб забезпечити її ефективне впровадження та вплив на всі аспекти діяльності. Важливо розробити систему вимірювання та моніторингу впровадження соціальної відповідальності і забезпечити регулярну звітність про досягнуті результати.

Стратегії соціальної відповідальності повинні бути піддані постійному аналізу та вдосконаленню відповідно до змін в окремих сферах діяльності підприємства та зовнішнього середовища. Ці принципи допомагають створити ефективний механізм впровадження соціальної відповідальності, який сприяє сталому розвитку підприємства та спільноти. Однозначно механізм впровадження соціальної відповідальності на підприємстві має розпочинатись на принципах

комплексності, прозорості, етичності, відкритості, системності, ефективності, чіткої взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Впровадження принципів моделі соціальної відповідальності (рис. 3.6.) має пройти ряд етапів. Перший етап включає аналіз поточного стану підприємства щодо соціальної відповідальності, оцінку ризиків та можливостей, а також ідентифікацію потреб та очікувань зацікавлених сторін.



Рис. 3.6. Модель управління соціальною відповідальністю

На другому етапі формується стратегія соціальної відповідальності, яка визначає мету, цілі, плани та ініціативи підприємства в цій сфері. Потрібно на третьому етапі активно взаємодіяти зі всіма зацікавленими сторонами, такими як співробітники, клієнти, акціонери, громадські організації та інші, для забезпечення їхньої підтримки та співпраці в реалізації стратегії. На четвертому етапі реалізуються конкретні програми та ініціативи, які передбачені в стратегії, такі як програми доброчинності, заходи з охорони довкілля, соціальні проєкти тощо. Важливо встановити на п'ятому етапі систему моніторингу та вимірювання ефективності соціальних програм, щоб оцінити їхній вплив та результативність.

Шостий етап – це етап звітності та оприлюднення. Підприємство повинно регулярно звітувати про свою діяльність у сфері соціальної відповідальності та спілкуватися з зацікавленими сторонами щодо своїх досягнень, викликів та планів на майбутнє. Ці етапи допомагають підприємству створити систематичний та ефективний підхід до впровадження соціальної відповідальності, що допоможе зберегти його діяльність відповідною до вимог сучасного бізнесу та суспільства. Деталізовано елементи механізму впровадження соціальної відповідальності на підприємстві подано на рис. 3.7. З наведеної на рисунку схеми можемо зробити висновок, що це складний і багатогранний процес, що проходить виважено, поетапно та охоплює абсолютно всі сфери та складові системи управління підприємством.

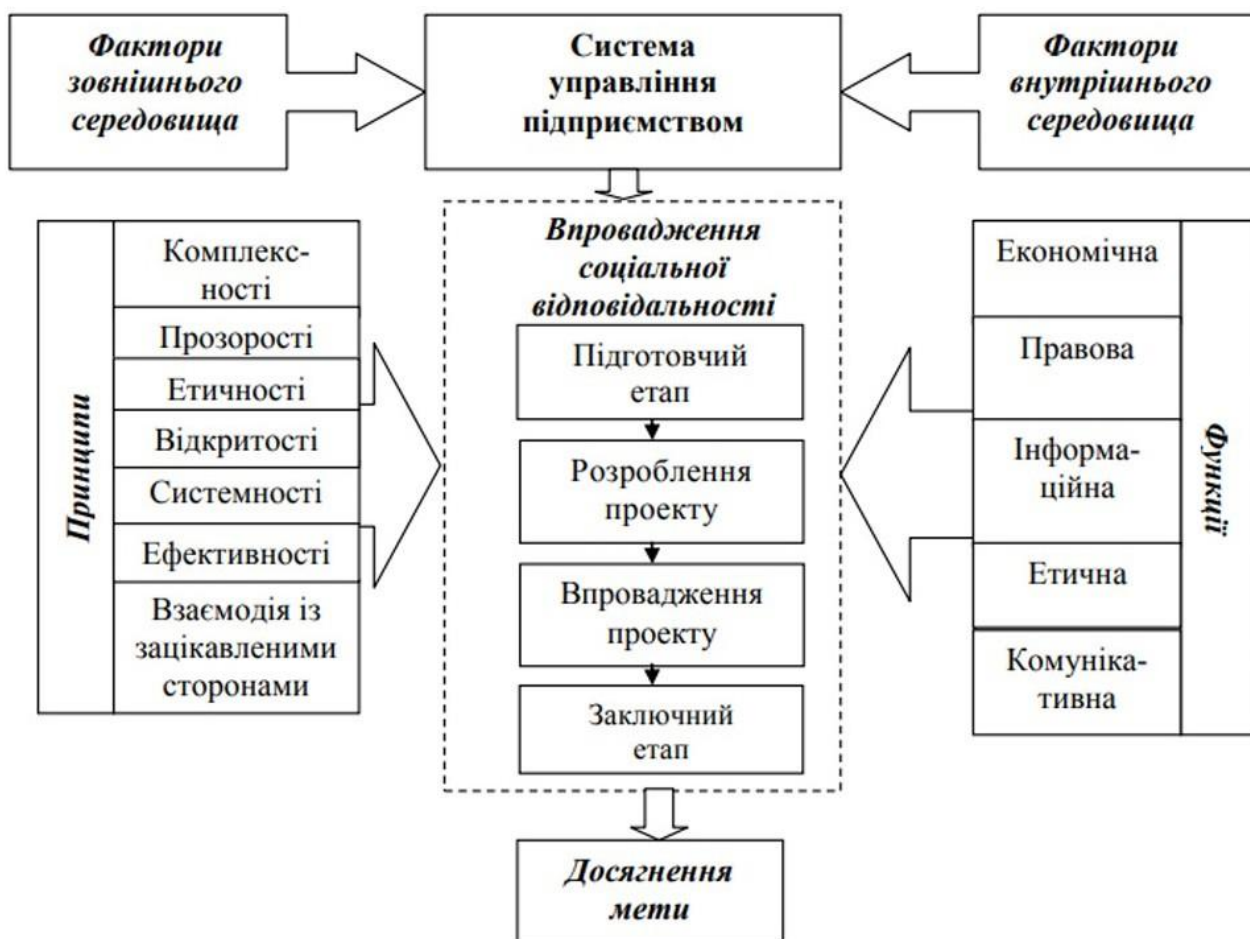


Рис. 3.7. Складові елементи механізму впровадження соціальної відповідальності у діяльність підприємства Джерело: складено автором за [11]

Керівництву ІМК варто розуміти, що запровадження запропонованого механізму не можливе без поступового введення в повсякдення життя та менеджмент товариства інструментів соціальної відповідальності. Інструменти соціальної відповідальності - це різноманітні методи, підходи та засоби, які використовуються компаніями та організаціями для впровадження соціально відповідальних практик та ініціатив. Серед ключових варто виокремити наступні. Стандарти соціальної відповідальності: Наприклад, ISO 26000, Global Reporting Initiative (GRI) Standards, United Nations Global Compact тощо. Ці стандарти надають рамки та рекомендації для впровадження соціально відповідальних практик. Стратегії соціальної відповідальності, розробка конкретних стратегій та планів дій для реалізації соціально відповідальних ініціатив у всіх аспектах бізнесу. Програми доброчинності, що включає спонсорство та підтримка благодійних організацій, грантові програми, волонтерські ініціативи тощо. Моніторинг та звітність про впровадження соціально відповідальних практик, включаючи системи внутрішнього аудиту та звітності про вплив на стійкий розвиток. Проведення навчальних заходів, тренінгів, семінарів та розповсюдження інформації про соціальні питання та відповідальну поведінку. Залучення всіх зацікавлених сторін до обговорення соціальних питань, визначення пріоритетів та пошук спільних рішень. Інноваційні технології та підходи: Використання новітніх технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, Інтернет речей тощо, для забезпечення соціальної відповідальності. Всі ці інструменти варто використовувати в комплексі, щоб отримати бажаний результат і досягти цілей соціальної відповідальності в організації.

Одним із варіативних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства може стати посилення соціальної спрямованості компанії, а також орієнтація на перевищення норм міжнародних стандартів в галузі. Активна діяльність соціальної відповідальності підвищує рівень конкурентоспроможності компанії на національному, та на світовому ринках, покращуючи ділову репутацію імідж компанії, серед клієнтів, споживачів продукції, суспільства, а також інвестиційну привабливість компанії.

В Україні соціальна відповідальність бізнесу й досі перебуває на стадії свого становлення, активними поки є іноземні компанії, які започатковують та розвивають світові практики ведення бізнесу, стандарти та принципи соціальної відповідальності в Україні. Також, останніх 18 років власну діяльність удосконалюють малий та великий вітчизняний бізнес. Проте, процес впровадження та розвиток корпоративної соціальної відповідальності вимагає координації та стимулювання з боку держави, яка з цією метою має розробити комплекс відповідних заходів [21]. В межах національної економіки виділяють стратегічні напрями системи її впровадження: зростання рівня конкурентоспроможності країни; покращення стану навколишнього середовища; формування громадянського суспільства шляхом розвитку механізмів соціального діалогу; покращення якості життя населення; підвищення умов праці; узагальнення соціальної відповідальності бізнесу в Україні як бізнесом, так й заінтересованими у його діяльності та сталості сторонами [38].

Однією з проблем розвитку корпоративної соціальної відповідальності також можна назвати не достатній рівень інформованості, через що відношення органів влади, суспільства, та інших організацій до підприємницької діяльності є негативним. Отже, бізнес має розробити правильний підхід до соціальної відповідальності, через що необхідно детально спланувати ухвалення рішень, їх розгляд та оцінка. Бізнес використовує формальні (законна діяльність, етика ведення бізнесу та філантропія) та неформальні (організаційна культура, лідерство) характеристики менеджменту соціальної відповідальності, які сприяють формуванню та вивченню сприйняття людьми позиції організації щодо КСВ [8].

Виділяють основні типи стимулів бізнесу до діяльності в сфері соціальної відповідальності: податкові, кредитні пільги, винагороди та відзнаки а також фінансова підтримка. Так в країнах європейського союзу можемо спостерігати такі позитивні зрушення: отримання винагороди компаніями за активне залучення до суспільства, екологічну відповідальність, тренінги, відкриті та прозорі для партнерів та клієнтів [1, с. 19-20].

Рідше маркетинг, виробництво, операційна діяльність та інші функції бізнесу відповідають програмам соціальної відповідальності. На рис. 3.8 розкрито деякі типові причини, потенційні наслідки невідповідності між діяльністю бізнесу і КСВ стратегією.



Рис. 3.8. Причини та наслідки невідповідності між КСВ стратегією компанії соціальної відповідальності та його функціями

Застосовуючи стратегію корпоративної соціальної відповідальності в довгострокову перспективу, компанії досягають ефективного фінансового результату, та сприяють суспільному розвитку. Розглянемо напрями розвитку соціальної відповідальності компаній (таблиця 3.3.)

Таблиця 3.3

#### Напрями розвитку соціальної відповідальності підприємств

Напрями	Характеристика
<b>Організаційні та нормативні умови розвитку соціальної відповідальності</b>	1. створити постійно діючий орган який аналізував існуючий стан КСВ в Україні та сприяв її подальшому розвитку; 2. створити регіональні консультативні ради із реалізації Національної стратегії розвитку соціальної відповідальності; 3. розробити Національну стратегію розвитку соціальної відповідальності в Україні; 4. розробити нормативну базу з метою впровадження екологічного та соціального маркування;

	<p>5. унормувати систему преференцій для організацій, які провадять політику соціальної відповідальності та реалізують програми.</p> <p>6. стимулювати поширення нефінансових звітів;</p> <p>7. розробити та щорічно проводити бізнес-конкурси з тематики КСВ.</p>
<p><b>Розвивати можливості та компетенції бізнес-організацій для підтримки їх у реалізації соціальної відповідальності</b></p>	<p>8. сприяти обміну досвідом і позитивними практиками КСВ;</p> <p>9. поширювати стандарти і системи управління, що кореспондуються із КСВ;</p> <p>10. сприяти покращенню корпоративного управління та поширенню стратегій КСВ на підприємствах, у т.ч. на державних;</p> <p>11. встановити у законодавстві, що регулює здійснення державних закупівель, діяльність на фондовому ринку, вимоги до компаній у сфері соціальної відповідальності;</p> <p>12. сприяти підготовці фахівців за кваліфікацією «Менеджер із соціальної та корпоративної відповідальності», «Експерт із соціальної відповідальності бізнесу», «Соціальний аудитор».</p>
<p><b>Підвищити обізнаність щодо соціальної відповідальності серед різних груп заінтересованих осіб</b></p>	<p>1) створити єдиний портал КСВ для забезпечення обізнаності щодо реалізації Національної стратегії КСВ в Україні;</p> <p>2) проводити державні інформаційні кампанії, публікації статей та підготовки телепрограм з тематики КСВ у ЗМІ;</p> <p>3) створити всеукраїнський інформаційний центр з питань КСВ, що діятиме за принципом «гарячої лінії» (call-centre), яка відповідатиме на питання стосовно КСВ, надаватиме інформаційну підтримку тощо;</p> <p>4) оприлюднювати інформацію стосовно компаній-порушників принципів захисту прав споживачів та принципів діяльності з СВ;</p> <p>5) підвищити рівень обізнаності про КСВ серед державних службовців на національному, регіональному рівнях та в органах місцевого самоврядування;</p> <p>6) розробити програму інформування органів влади та місцевого самоврядування щодо програм КСВ і проектів, що реалізуються на територіях відповідних адміністративно-територіальних одиниць;</p> <p>7) проводити щорічні парламентські слухання із реалізації КСВ</p> <p>8) проводити періодичні конференції з питань впровадження та результативності КСВ в Україні за підтримки державних органів влади та із залученням органів місцевої влади, місцевих громад, ЗМІ та організацій громадянського суспільства, академічних кіл;</p> <p>9) підтримати наукові дослідження у сфері КСВ на регіональному та національному рівнях</p>

Джерело: складено згідно на основі [22].

Узгодженість між стратегією корпоративною соціальною відповідальністю та бізнес-функціями дозволяє отримати максимальну соціальну та бізнес-вигоду від КСВ програм та запобігти діям, що руйнують репутацію компанії.

Модель КСВ компетентності підприємства наведена на рисунку 3.6, на якому зображено, яку можна використовувати для більшої узгодженості КСВ стратегії та бізнес-функцій компанії.



Рис. 3.6 Модель КСВ компетентностей. Джерело: [3].

Отже, при впровадженні соціальної відповідальності бізнесу, для забезпечення реалізації розроблених соціальних стратегій, дуже важливим постає необхідність встановлення внутрішніх стимулів підприємства. Ними можуть бути: покращення технологій, бізнес-процесів, загальносуспільної та ділової репутації компанії, підвищення мотивації та продуктивності праці працівників, рівня конкурентоспроможності, поліпшення економічних показників компанії.

## ВИСНОВКИ

На сьогодні соціально відповідальна діяльність бізнесу вже є загальноприйнятим правилом, яке дотримується значна більшість компаній у світі. Однак єдиного визначення дослідженої категорії досі не існує, кожен дослідник та кожна компанія використовують своє розуміння даного терміну. Так, за визначенням Європейської комісії корпоративна соціальна відповідальність являється концепцією, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із стейкхолдерами на добровільній основі.

Як підсумок, хотілось би навести переваги, які надає КСВ для підприємств: пришвидшення темпів росту; збільшення прибутку, скорочення операційних витрат; підвищення привабливості продукції, зростання обсягів продажів; доступ до соціальних інвестицій, зміцнення репутації та іміджу, підвищення ефективності діяльності та інвестиційної привабливості; забезпечення залучення кваліфікованої робочої сили, відсутність конфліктів між працівниками та роботодавцями, підвищення якості роботи; зростання продуктивності та якості продукції; скорочення претензій з боку регулюючих органів; підвищення конкурентоспроможності; посилення позицій бренду компанії, збільшення її матеріальних активів.

Отже, в Україні для розвитку соціальної відповідальності необхідна підтримка держави як для підкреслення важливості етичної і соціально відповідальної поведінки компаній, просування кращих практик вітчизняних компаній із соціальної відповідальності в Україні та за кордоном, так і для підвищення престижності досконалих організацій і процесів безперервного системного вдосконалення.

Таким чином, соціальна відповідальність підприємницької діяльності стосується багатьох сфер. Це і виробництво якісної продукції (послуг); і охорона навколишнього середовища шляхом впровадження ресурсо-, енергозберігаючих технологій, зменшення шкідливих викидів, впровадження спеціальних програм щодо захисту довкілля; і створення належних умов та оплати праці, інвестиції в

розвиток людського капіталу; і побудова стосунків із зацікавленими сторонами на основі чесності, відкритості; і впровадження етичних норм та цінностей.

В Україні підприємства поки що не мають чіткого розуміння важливості впровадження КСВ у свою діяльність, а також вони є недостатньо проінформованими про переваги від впровадження стратегії КСВ. Діяльність багатьох компаній України направлена на максимізацію прибутку в короткостроковому періоді. Разом з тим, проблем, що стосуються соціальної відповідальності вітчизняного підприємництва, дуже багато. Їх вирішення можливе лише шляхом популяризації соціальної відповідальності, безперервної взаємодії влади з бізнесом, висвітлення позитивної практики у засобах масової інформації.

Головними напрями стимулювання українських підприємств до впровадження програм КСВ є: запровадження пільгового оподаткування, послаблення адміністративного тиску, пропозиції з боку місцевих органів влади щодо програм соціального розвитку регіону, розробка нормативно-правової бази, що буде сприяти поширенню КСВ, публічне висвітлення позитивних прикладів впровадження КСВ, підвищення рівня довіри і лояльності споживачів, громади, більш тісні стосунки з неприбутковими організаціями.

ІМК є інтегрованою сільськогосподарською компанією в Україні. Вона є однією із найбільших аграрних компаній в Україні, займається виробництвом кукурудзи, пшениці, соняшнику та сої, зберіганням сільськогосподарських культур, а також виробництвом молока. ІМК проводить соціальну політику в таких напрямках: охорона праці та здоров'я, персонал, соціальна програма «ІМК допомагає», охорона навколишнього середовища, промислова безпека.

Щодо досліджуваного підприємства, потрібно зробити декілька кроків, а саме: добросовісна ділова практика яка, як політика компанії, повинна тиражуватися при її внутрішній і зовнішній взаємодії. По-друге - це природоохоронна діяльність і ресурсозбереження. Практично будь-яке виробництво в тій або іншій мірі впливає на екологію, тому відповідальний бізнес повинен здійснювати комплексні ініціативи по скороченню шкідливої дії на

довкілля. Третє, і одне з найважливіших - це розвиток місцевого суспільства. Кожен бізнесмен повинен пам'ятати, що успішність його бізнесу, залежить від рівня напруженості в регіоні, де він працює. Тому політика соціально- відповідальних компаній повинна передбачати соціальні програми для жителів регіону ведення бізнесу, які включають підтримку соціально незахищених верств населення, надання підтримки дитинству і юнацтву, підтримку збереженню і розвитку житлово-комунального господарства і об'єктів культурно-історичного значення та інші. І, нарешті, четверте - це розвиток персоналу, направлений на навчання і професійний розвиток, із застосуванням мотиваційних схем оплати праці, наданням співробітникам соціального пакету, створення умов для відпочинку і дозвілля, підтримка внутрішніх комунікацій в організації, участь співробітників в ухваленні управлінських рішень.

Розробка та впровадження політики КСВ на підприємстві має відбуватись на добровільних засадах, розробляти та впроваджувати на соціальному діалозі між державою, громадськими організаціями та представниками бізнесу.

Основним напрямком підвищення рівня конкурентоспроможності компанії є посилення її соціальної спрямованості, а також орієнтація на перевищення норм міжнародних стандартів у цій галузі. Активна діяльність у сфері соціальної відповідальності підвищує рівень конкурентоспроможності компанії як на національному, так і на світовому ринках, а також покращує ділову репутацію та імідж серед населення, споживачів та клієнтів, інвестиційну привабливість підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова І. (2005) Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. К.: Видавнича компанія «КІТ». 41 с
2. Баюра Д. О. (2012) Концептуальні засади механізму формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. №9. С. 151–157.
3. Баюра Д.О. Буян О.А. (2012) Соціальні параметри конкурентоспроможності в контексті розвитку механізму КСВ. Економічний часопис. Економіка та управління національним господарством. №12. С. 33-35.
4. Гільорме Т.В., Шачаніна Ю.К. (2016) Корпоративна соціальна звітність як домінанта інформаційного забезпечення управління підприємством. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2016. №2. С. 672-677.
5. Глебова А. О. (2018) Стратегія корпоративної соціальної відповідальності: формування та реалізація [Текст]. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарств. Ужгород: Гельветика. Вип. 22 №Ч.1.С. 52–57.
6. Гнат'єва Т.М., Ніколюк О.В. (2014) Вплив соціальної відповідальності бізнесу на конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. №4(76). С. 151-157.
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV URL: zakon1.rada.gov.ua. (дата звернення 25.06.2023)
8. Гріфін Р., Яцура В. (2001) Основи менеджменту: Підручник. Львів: Бак, 2001. 624 с.
9. Грішнова О.А., Міщук Г.О., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: Монографія/ О.А. Грішнова, Г.О. Міщук, О.О. Олійник. – Рівне: НУВГП, 2014. – 216с.
10. Ділове спілкування та адміністрування: Навч. Посібник. Донецьк, 2012. 168 с.
11. Єрмаков О. Ю. Соціальна відповідальність: навч. посіб. К.: Компринт, 2015. 191 с.

- 12.Єрмаков О. Ю. Фінансово-інвестиційне забезпечення виробничих інновацій та соціальної відповідальності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід: наук. жур. № 18. 2015. С. 7–10.
- 13.Єрмаков О.Ю., Нагорний В.В. Методологічні засади поширення корпоративної соціальної відповідальності в аграрних формуваннях України. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. №249. С.165-174.
- 14.Звіт з корпоративної соціальної відповідальності 2017-2018 URL: [http://imcagro.com.ua/images/docs/Social\\_report/IMC\\_CSR%20report%202017-2018\\_UA.pdf](http://imcagro.com.ua/images/docs/Social_report/IMC_CSR%20report%202017-2018_UA.pdf). (дата звернення 20.08.2023)
- 15.Зелена книга Європейського Союзу. URL: [http://www.rsppenergy.ru/main/static.asp?art\\_id=1552](http://www.rsppenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552) (дата звернення 20.08.2023)
- 16.Зінченко А. Г. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. К.: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.
- 17.Зінченко А.Г. Індекс прозорості сайтів українських компаній. 2017.К.: Видавництво «Юстон», 2018. 28 с.
- 18.Зінченко А.Г. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів.Регіональний аспект. К., 2008. 60 с.
- 19.Ігнатенко М.М. Соціальна відповідальність в агросфері України у контексті розвитку людського капіталу й міжнародної інтеграції. Молодий вчений. 2018. №8 (60). С. 386-389.
- 20.Клименко І.М. Соціальна відповідальність бізнесу як один з елементів євроінтеграційного поступу України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. №17. С.91-96.
- 21.Ковтун В.П., Концептуалізація проблематики КСВ. Вісник Хмельницького національного університету.2018. №3 (2). С. 136-140.
- 22.Концепція Національної Стратегії Соціальної Відповідальності Бізнесу URL: <http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu>. (дата звернення 20.08.2023)

23. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: Монографія. К.: ЦП «Компринт». 2015. с.297.
24. Кусик Н.Л., Ковалевська А.В. Критичний аналіз методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства 2012.
25. Лазоренко О., Колишко Р. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. К.: Видавництво «Енергія», 2008 96 с.
26. Левченко, Г.М. Соціальна відповідальність у контексті тенденцій етичного інвестування [Текст]. Механізм регулювання економіки. 2011. №2. С. 183-190.
27. Мельник С.В., Тресвятська Т.А., Будьонна Л.В. Шляхи стимулювання соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс]. 2019. URL: <http://www.lir.cci.lg.ua;lir.ukrpost.net> (дата звернення 20.08.2023)
28. Мороз О.М. Основи підприємництва: навчальний посібник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет; 2005. 172 с.
29. Олійник О.О. КСВ як складова формування конкурентного фахівця. Наукова періодика КНЕУ. 2018. №1 (15). URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24777> (дата звернення 20.08.2023)
30. Орлова Н.С. Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності в Україні: Монографія. Донецьк: Издательство, 2014. 250 с.
31. Особливості формування системи соціальної відповідальності бізнесу на міжнародному ринку. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / відпов. ред. М.В. Чорна. Харків: ХДУХТ, 2018. Вип. 2 (28). С. 137-152.
32. Поважний О. С. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. Менеджер. 2014. № С. 4–10.
33. Податковий кодекс України від 2.12.2010 №2755-VI зі змінами та доповненнями від 1.07.2011 // [zakon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua). (дата звернення 15.09.2023)
34. Практика реалізації корпоративної соціальної відповідальності в Україні. URL:<http://www.csr.ua/> (дата звернення 15.09.2023)
35. Практики КСВ в Україні 2016. Центр «Розвиток КСВ». К.: 2016. 100 с.

36. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 28.12.1994 №334/94-ВР // zakon1.rada.gov.ua. (дата звернення 15.09.2023)
37. Результати індексу прозорості сайтів українських компаній. 2018. URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine>. (дата звернення 15.09.2023)
38. Селіверстова Л. С. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Актуальні проблеми економіки. 2015. №7. С. 309–314
39. Соціальна відповідальність бізнесу: Центр перспективних соціальних досліджень НАНУ. URL: <http://csr.org.ua/index.php>. (дата звернення 15.09.2023)
40. Статистичний щорічник України за 2012 рік. К., 2013. 551 с.
41. Хрущ В. О. Інноваційні підходи у формуванні стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства/ Вісник Хмельницького національного університету. 2016. №4. С. 261–267.
42. Цивільний кодекс України URL: <http://www.uazakon.com/big/tekst71./pg.2htm>. (дата звернення 15.09.2023)
43. Шевченко Т. П. Теоретичні засади управління корпоративною соціальною відповідальністю на зовнішніх ринках/ Бізнес-інформ. 2013. №4. С.86-90.
44. Шира Н. О. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств. Ефективна економіка № 11. 2013.
45. Юзик Л.О. Підходи щодо оцінки впливу КСВ на показники діяльності підприємства. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vdnuet/econ/2010\\_3/Yuzik.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2010_3/Yuzik.pdf) (дата звернення 15.09.2023)
46. Corporate Social Responsibility (CSR). Investopedia. 2019. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>. (дата звернення 15.09.2023)
47. Corporate Social Responsibility: The Definitive Guide. Double the Donation. 2019. URL: <https://doublethedonation.com/tips/corporate-social-responsibility/>. (дата звернення 15.09.2023)

48. Definitions of corporate social responsibility - What is CSR?. Mallen Baker. 2004. URL: <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/definitions-of-corporate-social-responsibility-what-is-csr>. (дата звернення 15.09.2023)
49. Europe-2020/ European Commission URL: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm). (дата звернення 15.09.2023)
50. FTSE Russell. FTSE4Good Index Series. 2019. URL: <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>.
51. ISQ. WHAT IS SOCIAL RESPONSIBILITY?. ISQ. 2019. URL: <https://asq.org/quality-resources/social-responsibility>.
52. Khrushch N.A. The comprehensive evaluation of management decisions efficiency. Journal L'Association 1901 «SEPIKE». Osthofen, Deutschland; Poitiers, France, 2013. Aus. 3. P. 114–118.
53. Kitzmueller M. Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. Journal of Economic Literature. 2012. № 50 (1). P. 51–84.
54. LBG. LBG Corporate Citizenship [Електронний ресурс] / LBG. 2019. URL: <http://www.lbg-online.net/about/>. (дата звернення 15.09.2023)
55. Morsing M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. Business Ethics: A European Review. – 2006. – Volume 15. – № 4. – P. 323–338.
56. SA8000:2008 Standard. URL: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage> (дата звернення 15.09.2023)
57. Theories Of Corporate Social Responsibility UKEssays.com. 2018. URL: <https://www.ukessays.com/essays/management/theories-of-corporate-social-responsibility-management-essay.php>. (дата звернення 15.09.2023)
58. UN Global Compact Participants -[Електронний ресурс]. – URL: <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html> (дата звернення 15.09.2023)
59. Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. Academy of Management Review, 16(4): 693–695.

60. What is SROI? Social Investment Scotland: Website. 2018. URL: <http://www.socialinvestmentscotland.com/our-impact> (дата звернення: 19.03.2023).
61. London Benchmark Group. URL: <http://www.lbg-online.net/> (дата звернення: 19.03.2023).
62. Dow Jones Sustainability Index. URL: <http://www.sustainability-indices.com> (дата звернення: 19.03.2023).
63. Acumen Fund. URL: <http://acumen.org/> (дата звернення: 19.03.2023).
64. Тульчинський Г.Л. Корпоративні соціальні інвестиції та соціальне партнерство: технології та оцінка ефективності: навч. посіб. Вид-во НДУ ВШЕ, 2012. 236 с.
65. Robin Hood Foundation. URL: <https://www.robinhood.org/> (дата звернення: 19.03.2023).
66. Серія FTSE4 Good Index. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/ftse4good-index/> (дата звернення: 19.03.2023).
67. Будько О.В., Галатов Б.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес – стратегії розвитку підприємства. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. (2023) № 1 (16) С. 49-57.
68. Кульганік, О., & Нагорний, В. (2024). Сталий розвиток бізнесу: ПОВОЄННІ пріоритети. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 332(4), 358-365. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-55>