



# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній

ступінь Бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код і назва)

Спеціалізація «Товарознавство і торговельне підприємництво

(назва)

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
маркетингу

Петухова О.М.

«10» лютого 2020 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Березової Юлії Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Корпоративна соціальна відповідальність підприємства, як інструмент взаємодії зі споживачами»

керівник роботи Стеценко В.А. к.е.н., доц.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 10 лютого 2020 року № 109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи статистичні та аналітичні матеріали відповідно до теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність ПрАТ «Обухівський молочний завод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві

Розділ 2. Дослідження розвитку корпоративної соціальної відповідальності на ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення корпоративної соціальної відповідальності на ПрАТ «Обухівський молочний завод»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження зображені на 12 рисунках та наведені в 34 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 14 лютого 2020 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Розроблення та затвердження плану роботи	до 28.02.2020 р.	Виконано
	Написання розділу 1	до 18.03.2020 р.	Виконано
	Робота над розділом 2, розділом 3	до 28.04.2020 р.	Виконано
	Проходження переддипломної практики (уточнення змісту розділів 2 та 3). Підготовка звіту з переддипломної практики	до 13.05.2020 р.	Виконано
	Захист звіту з переддипломної практики	до 20.05.2020 р.	Виконано
	Завершення розділів 2 та 3	до 25.05.2020р.	Виконано
	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником бакалаврської роботи	до 26.05.2020р.	Виконано
	Попередній захист бакалаврської роботи	01.06.2020 р.	Виконано
	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу Кафедри	до 03.06.2020 р.	Виконано
	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 06.06.2020 р.	Виконано
	Захист випускної роботи	12.06.2020 р.	Виконано

**Здобувач** \_\_\_\_\_  
(підпис)

Березова Ю.В.  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_  
(підпис)

Стеценко В.А.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Тема роботи є актуальною, оскільки в наш час підтримка загального соціального блага стає для більшості компаній важливою метою діяльності. У першому розділі роботи було досліджено зміст поняття «корпоративна соціальна відповідальність», було розглянуто основні концепції, стадії впровадження та розвитку КСВ на підприємстві. В другому розділі було проаналізовано основні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» та принципи взаємодії підприємства зі споживачами. В третьому розділі було наведено пропозиції втілення яких, позитивно вплине на загальний рівень КСВ підприємства, було розраховано вплив заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод».

Дипломна робота викладена на 76 сторінках, складається з 3 розділів, 12 рисунків, 34 таблиць, 46 літературних джерел і додатків.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, соціальні блага, соціальна допомога.

## **ABSTRACT**

The topic of the work is relevant, because nowadays the support of the common social good becomes an important goal of activity for most companies. In the first section of the work the content of the concept of «corporate social responsibility» was studied, the main concepts, stages of implementation and development of CSR in the enterprise were considered. The second section analyzed the main indicators of PJSC "Obukhov Dairy Plant" and the principles of interaction between the company and consumers. The third section presents proposals for the implementation of which will positively affect the overall level of CSR of the enterprise, calculated the impact of the event on the main indicators of PJSC «Obukhov Dairy Plant».

Thesis is presented on 76 pages, consists of 3 sections, 12 figures, 34 tables, 46 references and appendices.

**Key words:** corporate social responsibility, social benefits, social assistance.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1.Теоретико-методичні аспекти впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві.....	8
1.1.Сутність та зміст поняття «корпоративна соціальна відповідальність».....	8
1.2. Методичні підходи до формування корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві .....	12
1.3. Методи оцінки впливу КСВ на підприємство.....	20
Розділ 2. Дослідження розвитку корпоративної соціальної відповідальності на ПрАТ «Обухівський молочний завод» .....	31
2.1. Особливості впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в роботі вітчизняних підприємств.....	31
2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод».....	35
2.3. Дослідження принципів взаємодії підприємства зі споживачами.....	51
2.4. Управління корпоративною соціальною відповідальністю на ПрАТ «Обухівський молочний завод».....	54
Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення корпоративної соціальної відповідальності на ПрАТ «Обухівський молочний завод».....	61
3.1. Загальні пропозиції щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності на на ПрАТ «Обухівський молочний завод».....	61
3.2. Маркетингове обґрунтування та вплив на основні економічні показники соціальної ініціативи допомоги пенсіонерам.....	64
Висновки.....	69
Список використаної літератури.....	72
Додатки.....	76

## ВСТУП

*Актуальність теми* дипломної роботи полягає в тому, що з кожним роком все більше компаній спрямовують власні ресурси для підтримки загального соціального блага, вирішення локальних і глобальних проблем людства. Корпоративна соціальна відповідальність дає можливість іноземним та вітчизняним підприємствам успішно розвиватися в сучасному бізнес-середовищі, бути конкурентоспроможними на світовому ринку. КСВ передбачає відповідальне ставлення виробника до якості продукту, врахування інтересів суспільства та відповідальність за вплив діяльності на навколишнє середовище, працівників, партнерів, споживачів.

Кожне підприємство самостійно і добровільно обирає якого підходу притримуватись, куди направляти свої ресурси. В Україні державні органи влади не в змозі забезпечити належний соціальний захист населення, тому це зобов'язання можуть перейняти на себе соціально відповідальні підприємства, які враховують соціальні, економічні та правові потреби громадян. В наш час не всі вітчизняні підприємства усвідомили позитивний ефект від впровадження в роботу засад КСВ, тому дослідження рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності українських підприємств є актуальним питанням, дослідженню якого і присвячена дана робота.

Теоретико-методологічні аспекти формування та розвитку соціальної відповідальності підприємств описані в дослідженнях таких іноземних вчених: А. Берле, Г. Боуена, М. Веласкеса, А. Керолла, Ф. Котлера, Г. Мінза, К. Сміта, М. Фрідмана. Особливий інтерес становлять праці вітчизняних науковців: О. Даниленка, В. Євтушенка, А. Колота, Н. Кирилюка, М. Кужелева, В. Мамонтової, О. Шеремети.

*Метою* дипломної роботи є комплексна оцінка стану корпоративної соціальної відповідальності на ПрАТ «Обухівський молочний завод»,

розроблення заходів та практичних рекомендацій для підвищення рівня КСВ на підприємстві, за рахунок налагодження стійких зв'язків зі споживачами.

Відповідно до мети, в роботі вирішено наступні завдання:

- досліджено сутність поняття корпоративна соціальна відповідальність, принципи та методичні підходи до її формування;
- розглянуто етапи провадження та методи оцінки рівня розвитку КСВ на підприємстві;
- розглянуто загальну характеристику діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод»;
- проаналізовано фінансову діяльність та принципи взаємодії підприємства зі споживачами;
- оцінено рівень розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Обухівський молочний завод»;
- визначено напрями удосконалення КСВ підприємства та наведено обґрунтовані пропозиції;
- визначено ефективність розробки та впровадження запропонованого заходу.

*Об'єктом дослідження* даної роботи є корпоративна соціальна відповідальність ПрАТ «Обухівський молочний завод».

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних засад щодо удосконалення корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

*Наукова новизна* роботи полягає в тому, що дослідження проблем (окремих аспектів) реалізації заходів корпоративної соціальної відповідальності на вітчизняних молокопереробних підприємствах відсутні, не зважаючи на те, що питання КСВ було розглянуте багатьма науковцями.

*Практична значущість* роботи полягає в тому, що отримані висновки та наведені рекомендації можуть бути застосовані в діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» для підвищення рівня корпоративної соціальної



відповідальності підприємства, налагодження зв'язків зі споживачами, забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

*Апробація роботи.* Оновні результати дослідження були представлені в роботі «Вплив КСВ на імідж підприємства» на Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів №86 «Наукові здобутки молоді–вирішення проблем харчування людства у XXI столітті». За матеріалами роботи було опубліковано наукову статтю «Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії» в журналі «Галицький економічний вісник», який входить до переліку наукових фахових видань України.

*Методи дослідження.* В роботі було використано статистичні методи дослідження: вертикальний – для аналізу структури показників, горизонтальний – для динаміки показників; якість управління асортиментом ПрАТ «Обухівський молочний завод» була досліджена за допомогою ABC-XYZ аналізу; визначення рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства відбувалось методом інтегральної оцінки.

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 76 сторінок. Список використаних джерел включає 46 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### **1.1. Сутність та зміст поняття «корпоративна соціальна відповідальність»**

Побудова стійких та позитивних відносин з усіма зацікавленими сторонами, які пов'язані з управлінням економічною діяльністю, допомога у вирішенні соціальних та екологічних проблем є основою для етичного ведення бізнесу.

При швидкому розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів суб'єкти господарювання зобов'язані діяти в умовах жорсткої конкуренції, враховувати темпи зростання виробництва, технологічний прогрес та модернізацію економіки в цілому. Тому все більш актуальним стає питання відповідальності за негативний вплив бізнесу на суспільство, навколишнє середовище. Відповідальність суб'єктів господарювання за свою діяльність чи бездіяльність є необхідною умовою функціонування, яка забезпечує ряд конкурентних переваг.

Еволюція відносин між компаніями та суспільством відбулася повільною трансформацією від благодійного співіснування до відносин, де взаємний інтерес усіх зацікавлених сторін набуває першорядного значення.

Ранні форми корпоративної соціальної відповідальності виникли в 1910 році, але не мали широкого застосування серед підприємств.

Основи концепції КСВ були встановлені в роботах засновників економічної соціології: А. Сміта, А. Маршалла, Г. Боуена та інших. У своїх працях А. Сміт проаналізував соціальні фактори економічного розвитку та мотиви поведінки людини, розробив теорію потреб людини [36].

А. Маршалл ввів поняття «людський капітал» і вважав, що окрім економічних мотивів та стимулів до діяльності, слід виділити також соціальні, які значною мірою сприяють розвитку вільної конкуренції.

Такі фундаментальні дослідження трудових процесів дозволили суттєво обґрунтувати важливість соціальної відповідальності не лише для працівників підприємств, а й для суспільства в цілому.

Американський економіст Г. Боуен сформулював термін «корпоративна соціальна відповідальність» і окреслив основні принципи та цілі, саме його прийнято вважати основоположником сучасної КСВ [15].

Філософія КСВ полягає в тому, щоб повернути суспільству ті блага, якими підприємство користується під час своєї діяльності та підвищення рівня життя громад за рахунок програм допомоги волонтерам, ініціатив для охорони здоров'я, впровадження навчальних програми та стипендій, збереження культурної спадщини та навколишнього середовища. Причини активного розвитку КСВ на сучасних підприємствах можуть бути різними:

- орієнтація на глобалізацію;
- поліпшення репутації та зміцнення бренду;
- необхідність доступу до міжнародних ринків капіталу;
- зміцнення ринкових позицій;
- зниження нефінансових ризиків.

Не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття КСВ, тому для повного розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності необхідно проаналізувати кілька визначень.

Згідно з твердженням китайських вчених, КСВ – це не тільки юридична чи економічна відповідальність, яку несе підприємство, але й участь у діяльності, завдяки якій соціальне багатство захищається та дублюється як цінність, що слугує для покращення якості життя його клієнтів, працівників та акціонерів [3].

У більшості наукових видань поняття «корпоративна соціальна відповідальність» передбачає просування практик відповідального бізнесу, які

приносять користь підприємству, суспільству і сприяють соціальному, економічному, екологічно стійкому розвитку [30].

Аналіз літератури у галузі корпоративної соціальної відповідальності, безперечно, вказує на те, що КСВ можна розглядати як відповідальне ставлення компанії до власного продукту або послуг, споживачів, працівників, партнерів, активну соціальну позицію компанії, яка проявляється через гармонійне співіснування, взаємодію та постійний діалог із суспільством, участь у вирішенні найгостріших соціальних проблем [30].

На основі законів Європейського Союзу, КСВ визначається як концепція, згідно з якою підприємства добровільно враховують соціальні та екологічні аспекти у своїй комерційній діяльності та у взаємовідносинах із зацікавленими сторонами [7].

Відповідальний бізнес – це стратегічний та довгостроковий підхід, орієнтований на пошук рішень, максимально вигідних як для компанії, так і для навколишнього середовища. Його також можна назвати процесом аналізу та включенням змін соціальних очікувань у стратегію управління підприємством, моніторингу впливу таких рішень на конкурентоспроможність компанії [12].

В наукових працях А. Керролла було описано чотири рівні корпоративної соціальної відповідальності в бізнесі, а саме:

- економічний рівень, що стосується сталого розвитку підприємства, проведення відповідної політики розподілу отриманого прибутку;
- юридичний рівень, в основі якого лежить дотримання підприємством вимог законодавства, стандартів виробництва;
- етичний рівень, що передбачає відповідальність підприємства соціальним очікуванням;
- філантропічний рівень, що стосується благодійних організацій, підтримки мистецтва та освіти, підвищення якості соціального життя.

Вищезазначені чотири категорії відповідальності були визначені автором з огляду на ступінь соціальних очікувань, що засновані на ієрархії (піраміді) Маслоу [2].



Рис. 1.1. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності [2]

В основі піраміди корпоративної соціальної відповідальності А. Керролла лежить економічна відповідальність, що направлена на збереження бізнесу і передбачає необхідність розвитку підприємства, збільшення доходу. Вище розташована юридична відповідальність, яка полягає у необхідності дотримання законодавчих норм. Третій блок піраміди – етична відповідальність, яку розуміють як справедливі та гідні дії підприємства при провадженні господарської діяльності. Вершиною піраміди є філантропічні заходи, що впливають виключно з рішень компанії, є добровільними і не регулюються законодавством.

## 1.2. Методичні підходи до формування корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві

Корпоративна соціальна відповідальність повинна враховувати інтереси компаній, працівників, споживачів, партнерів та суспільства в цілому для досягнення соціальної злагоди [39]. Існує кілька підходів до класифікації стадій розвитку корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах. Приклад одного з підходів до класифікації стадій розвитку зображено на рис. 1.2.

Стадії розвитку КСВ	Громадська стадія Компанія докладє зусилля для просування принципів КСВ у діловому співтоваристві
	Стратегічна стадія Компанія інтегрує КСВ у стратегію свого розвитку на довгострокову перспективу
	Функціональна стадія Компанія бере на себе зобов'язання в області КСВ, які мають позитивний ефект у середньостроковій перспективі
	Правова стадія Компанія веде свою діяльність у відповідності з очікуваннями суспільства, зафіксованими на законодавчому рівні
	Оборонна стадія Компанія не визнає своєї відповідальності і заперечує провину за негативний вплив своєї діяльності на екологію і суспільство

Рис. 1.2. Стадії розвитку КСВ на підприємстві [43]

Виділяють зовнішню та внутрішню корпоративну соціальну відповідальність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Види корпоративної соціальної відповідальності

Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність	Зовнішня корпоративна соціальна відповідальність
1	2
Безпека праці	Спонсорство і корпоративна добродійність
Стабільність заробітної плати	Сприяння охороні навколишнього середовища
Підтримка соціально значущої заробітної плати	Взаємодія з місцевими громадами і владою
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	Готовність брати участь у кризових ситуаціях

1	2
Розвиток людських ресурсів через програми підготовки і підвищення кваліфікації персоналу	Відповідальність за якість товарів і послуг перед споживачами
Надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях	

*Джерело: [31].*

Виділяють чотири основних підходи до концепції корпоративної соціальної відповідальності: економічний, соціальний, етичний та політичний.

Економічний підхід передбачає, що підприємства будуть виконувати свої основні функції: виробляти товари і послуги, отримувати прибуток і таким чином задовольняти попит населення та створювати достатню кількість робочих місць.

Найбільш відомим прибічником такого підходу був Мілтон Фрідман. Він назвав корпоративну соціальну відповідальність «принципово підривною доктриною», адже вважав, що існує єдина соціальна відповідальність бізнесу – займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутку до моменту, поки він не буде брати участь у відкритій та вільній конкуренції без обману чи шахрайства.

Таким чином М. Фрідман стверджував, що підприємства повинні зосереджуватися на тих видах діяльності, які пов'язані з прибутком компанії, фактично виключаючи благодійну діяльність, яка безпосередньо не приносить доходу [37].

Політичний підхід включає внески, допомогу організаціям, спонсорство проектів та громадських ініціатив, які здатні покращити життя громади. В сучасному світі великі підприємства добровільно вирішують різні суспільно-політичні проблеми та займаються діяльністю, яка раніше розглядалася як обов'язки уряду. До них можна віднести викорінення бідності, постачання суспільних благ, захист довкілля, зменшення гендерної, расової або етнічної

нерівності, боротьба зі спалахами епідемій. Це відбувається через недосконалу систему управління багатьох країн світу.

Оскільки загалом підприємства володіють достатньою кількістю грошових та інших ресурсів, вони можуть сприяти вирішенню проблем, які не здатні вирішити органи державної влади.

В основу соціального підходу покладено вимоги суспільства, які воно висуває до діяльності підприємств. Вимоги можуть змінюватись в залежності від екологічної, політичної та економічної ситуації. Етичний підхід передбачає встановлення гідних умов для праці і розвитку колективу підприємства, раціональне використання природних ресурсів, відповідальність підприємства не тільки перед сучасними, а й майбутніми поколіннями. Цей підхід КСВ базується на міцному зв'язку між правовими та етичними нормами.

Також можна виділити соціальну концепцію Джона Еклінгтона, яка передбачає оцінку діяльності підприємства на основі результатів роботи за трьома важливими напрямками: соціальною сферою, економічно, екологічною [21].

Компанії самостійно обирають якого підходу притримуватись, але найбільш ефективною є концепція яка об'єднує три напрямки. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності передбачає вибір моделі, розробку і впровадження обґрунтованої стратегії управління підприємством, моніторинг його діяльності, складання корпоративної соціальної звітності.

Дослідниця бізнесу Е. Редман в своїй роботі описує три концептуальних моделі КСВ: модель конфлікту, модель доданої вартості та модель з декількома цілями [11].

Згідно з традиційною моделлю конфлікту, корпорації, які вирішили застосовувати форми соціальної відповідальності матимуть лише додаткові витрати від її впровадження.

Прихильники цієї концептуальної моделі стверджують, що соціально відповідальний бізнес складається з компромісів між економічними та



моральними цінностями, і керівництво компаній неминуче буде змушене обирати між своїми соціальними та службовими обов'язками.

Відповідно до моделі доданої вартості, соціальні та екологічні зобов'язання підприємства – засоби для збільшення прибутку. Прихильники такої моделі вважають, що інвестиції в КСВ також можуть приносити нові доходи. Ця модель, як правило, зосереджується на залученні соціально свідомих споживачів, пошуку соціально свідомих працівників та управлінні ризиками негативного впливу преси.

Модель кількох цілей відводить особливе місце для соціальних цінностей при прийнятті корпоративних рішень. Багато науковців сходяться на думці, що ця модель є відносно радикальною. Для прихильників цієї моделі, якість життя суспільства – основа економічної діяльності підприємства.

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності – системний підхід до соціальної діяльності, який впливає на акціонерну вартість і приносить прибуток компанії. Під час планування і формуванні стратегії корпоративної соціальної відповідальності необхідно визначити індикатори успішної реалізації заходів, розрахувати ефект впливу на репутацію підприємства. Багато експертів вважають, що соціально відповідальними підприємства стають тільки тоді, коли інвесторам гарантована адекватна віддача їх вкладів [31].

В залежності від процесу стратегічного планування, є велика кількість соціальних ініціатив, які можуть впливати на досягнення бізнес-цілей компанії прямо чи опосередковано. Науковець Ранган К. стверджував, що завдання управління полягає у поєднанні різних програми, стратегій та методів, оцінюючи їх переваги для досягнення основних цілей підприємства [10].

Стратегія КСВ повинна включати чотири елементи: структуру галузі, внутрішні ресурси, корпоративну ідеологію та цінності, а також відносини з зацікавленими сторонами [5].

Враховуючи різноманітність груп зацікавлених сторін та суперечності інтересів, важливою проблемою стає їх сегментація та пріоритетність.

Матриця Менделоу пропонує метод виконання карти зацікавлених сторін з рівнем розподілу інтересів та влади, як основних характеристик зацікавлених сторін [8].

Рівень впливу	Високий	Група С «Консультанти» Необхідно: Зберігати рівень задоволення	Група D «Партнери» Необхідно: Жорсткий контроль і заохочення
	Низький	Група А «Тимчасові працівники» Необхідно: Постійний моніторинг	Група В «Підтримка» Необхідно: Надання розгорнутої інформації про заходи та проекти
		Низький	Високий
Рівень важливості			

Рис.1.3. Матриця Менделоу [8]

Відповідно до цієї матриці, зацікавлені сторони з максимальним рівнем впливу та максимальним рівнем важливості відносяться до груп найвищих пріоритетів. З точки зору сегментації, цю категорію зацікавлених сторін можна класифікувати як стратегічну.

Співпраця зі стратегічними зацікавленими сторонами має бути довгостроковою, здійснюватися на основі партнерства та взаємної вигоди. Формування ефективних стосунків із зацікавленими сторонами можливо за рахунок трансформації потреб та інтересів зацікавлених сторін у корпоративні цілі та стратегію підприємства. Побудова взаємозалежних стосунків із зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей – запорука успіху під час реалізації стратегії КСВ.

Залежно від орієнтації на групу зацікавлених сторін під час здійснення підприємницької діяльності, стратегії КСВ можна поділити на:

- стратегію, що орієнтована на внутрішніх зацікавлених сторін.
- стратегію, що орієнтована на зовнішніх зацікавлених сторін (партнерів)
- стратегію, що орієнтована на зовнішніх зацікавлених сторін (місцеву громаду).

Кожен тип стратегії КСВ включає специфічний набір стратегічних програм та процедур, розроблених для досягнення стратегічних цілей у сфері КСВ, впливаючи на різні групи зацікавлених сторін шляхом отримання відповідних переваг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Характеристика стратегій КСВ залежно від групи зацікавлених сторін

Тип стратегії	Мета	Переваги для підприємства	Заходи
Стратегія КСВ зосереджена на внутрішню зацікавлену сторону (працівники)	Стратегічне соціальне партнерство	розвиток людського капіталу; формування іміджу соціально відповідального роботодавця; формування соціально орієнтованої корпоративної культури; підвищення рівня лояльності персоналу; скорочення оборота персоналу	впровадження програм для навчання і розвитку персоналу; підвищення рівня безпеки персоналу під час виробничих процесів
Стратегія КСВ зосереджена на зовнішню зацікавлену сторону (партнерів)	Реінжиніринг бізнес-процесів	побудова взаємовигідного партнерства з зацікавленими сторонами (партнери, постачальники, замовники); визначення операційної ефективності ланцюгів вартості; зростання обсягів продажу	впровадження технологічних рішень для зменшення експлуатаційних витрат; впровадження екологічно орієнтованих технологій; соціально відповідальна маркетингова діяльність
Стратегія КСВ зосереджена на зовнішню зацікавлену сторону (місцеві громади)	Стратегічна конкурентосп., сталий розвиток	забезпечення моделі сталого розвитку; підвищення рівня конкурентоспроможності та впровадження інновацій; зменшення репутаційних ризиків; вихід на нові ринки	впровадження екологічно орієнтованих технологій; розвиток інфраструктури регіонів; інвестиції в соціальні програми громадські ініціативи, освіти, навколишнє середовище

Джерело: [6].

Стратегія КСВ, орієнтована на внутрішніх зацікавлених сторін, включає обмежений спектр інструментів та програми, що мають низький або середній вплив на бізнес-процеси. Ефект від використання пов'язаний з формуванням стратегічного соціального партнерства між працівниками та керівництвом підприємства.

Спільні зусилля роботодавців та персоналу сприяють зростанню доходів компанії, збільшенню мотивації у вигляді зарплати та премій, підвищенню рівня конкурентоспроможності бізнесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів є основною метою стратегії КСВ. Ця стратегія, орієнтована на зовнішніх зацікавлених сторін (постачальників, партнерів)

Реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальна зміна бізнес-процесів, метою якої є максимізація рентабельності виробничої та господарської діяльності, створення бажаної конкурентної переваги та покращення економічних показників.

Стратегія КСВ, що орієнтована на зовнішніх зацікавлених сторін – місцеву громаду, покликана забезпечити стратегічну конкурентоспроможність, стабільний розвиток компанії та її оточення. Підвищений інтерес компаній до рівня життя місцевих громад пояснюється тим, що вони є потенційними споживачами товарів та послуг компаній і постачальниками ресурсів для виробництва.

Громади забезпечують підприємство кваліфікованою робочою силою, забезпечують легітимацію корпоративної діяльності та всебічну підтримку корпоративних ініціатив на місцевому та державному рівні.

Суб'єкти господарювання можуть використовувати бізнес для вирішення соціальних проблем, що сприятиме зростанню лояльності з боку місцевого товариства, формування стратегічної конкурентоспроможності корпоративного суб'єкта.

Реалізацію соціальних інноваційних та інвестиційних проектів у галузі охорони здоров'я, освіти тощо, у масштабі стратегії КСВ, можна розглядати як альтруїзм.

Правильний вибір типу стратегії КСВ, залежно від спрямованості стратегічних зацікавлених сторін, її ефективна реалізація може спричинити мультиплікативний ефект для різних груп зацікавлених сторін, що забезпечить збільшення позитивного впливу для підприємства. Можна застосовувати

комбіновані стратегії, які спрямовані на об'єднання потреб та інтересів декількох груп зацікавлених сторін одночасно.

Впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в роботу підприємства – складний, довготривалий процес, який складається з кількох етапів і вимагає від компанії цілеспрямованих зусиль. Існує багато підходів до формування стратегії впровадження КСВ на підприємстві, оскільки вчені мають різні погляди на цей процес.

В своїх працях Н. А. Бочарова виділяє 7 етапів впровадження корпоративної соціальної відповідальності.

Схема впровадження КСВ на підприємстві згідно досліджень Н. А. Бочарової наведена на рис. 1.4.

<b>Етапи впровадження КСВ</b>
<p>1 Етап</p> <p>Прийняття рішення про необхідність впровадження КСВ</p> <p>Цей етап передбачає огляд можливих напрямів інвестування коштів, аналіз розвитку зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства.</p>
<p>2 Етап</p> <p>Дослідження основних елементів, що необхідні для формування структури механізму впровадження КСВ</p> <p>Цей етап передбачає огляд можливих напрямів інвестування коштів, аналіз розвитку зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства</p>
<p>3 Етап</p> <p>Розробка програм реалізації функцій та принципів КСВ на підприємстві</p>
<p>4 Етап</p> <p>Формування структури механізму впровадження КСВ</p>
<p>5 Етап</p> <p>Підбір персоналу, що відповідатиме за здійснення запропонованих програм</p> <p>Етап також включає навчання і консультування відповідальних за реалізацію програм, напрямів, проектів осіб.</p>
<p>6 Етап</p> <p>Контроль та оцінка застосування механізму впровадження КСВ на підприємстві</p> <p>Етап включає підведення підсумків кожного етапу реалізації стратегії та оцінка результатів втілення цільових програм, з внесенням необхідних коригувань з врахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства</p>
<p>7 Етап</p> <p>Складання, подання і оприлюднення звітності про впровадження корпоративної соціальної відповідальності</p>

Рис. 1.4. Схема впровадження КСВ на підприємстві за Н. А. Бочаровою [17]

В своїх дослідженнях Л. В. Кулешова описує такі етапи впровадження КСВ на підприємстві: розроблення, затвердження, впровадження, оцінка [32]. Є. В.

Коваленко виділяє чотири етапи впровадження організаційно-економічного механізму управління КСВ: підготовка, організація, стимулювання, контроль.

### **1.3. Методи оцінки впливу КСВ на підприємство**

Оцінка впливу корпоративної соціальної відповідальності, незалежно від методу дослідження, неможлива без використання системи показників. Вчені не мають єдиного погляду на формування цієї системи і оцінки впливу КСВ в цілому, тому під час оцінювання можна використовувати якісні або лише кількісні показники, але для більш глибокого аналізу доцільно застосовувати їх в комплексі.

Березіна О. Ю. в своїх наукових роботах пропонує методику визначення рейтингу соціальної відповідальності корпорації у сфері трудових відносин на основі кількісної оцінки КСВ через розрахунок часткових соціально-трудоових показників, згрупованих за шістьма предметними областями:

- загальні показники (індекс соціальної відповідальності, індекс перспективного розвитку, співвідношення соціальних інвестицій та прибутку тощо);
- показники зайнятості (частка звільнених протягом досліджуваного періоду з ініціативи роботодавця в загальній чисельності працівників, коефіцієнт плинності кадрів тощо);
- показники рівня оплати праці (співвідношення середнього розміру заробітної плати працівників корпорації з середнім по галузі, частка витрат на оплату праці в собівартості продукції тощо);
- рівень охорони праці (коефіцієнт виробничого травматизму, витрати на покращення умов праці в розрахунку на одного працівника корпорації тощо), навчання та охорони здоров'я працівників [14].

Такий метод дозволяє порівняти неспівставні (за одиницями виміру) часткові показники та визначити рейтинг соціальної відповідальності корпорації.

Під час оцінки соціальних інвестицій методом, що був запропонований працівниками Асоціація менеджерів Росії, пропонується згрупувати показники за 3 критеріями та 12 елементами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Якісна оцінка соціальних інвестицій

Група	Критерії якісної оцінки соціальних інвестицій	Елемент оцінки
1	Інституціональне оформлення соціальної політики	1. наявність спеціального документа, в якому визначена соціальна політика компанії; 2. наявність спеціального підрозділу, який відповідає за реалізацію соціальних програм компанії; 3. закріплення основних положень соціальної політики в колективному договорі
2	Система обліку соціальних програм і заходів щодо їх реалізації	4. наявність щорічних фінансових звітів, складених відповідно до міжнародних стандартів; 5. впровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності; 6. оцінка ефективності соціальних інвестицій (забезпечення зворотного зв'язку між інвесторами та отримувачем соціальних інвестицій) 7. приклади соціальних програм
3	Комплексність процесу соціального інвестування	8. розвиток персоналу компанії; 9. охорона здоров'я та праці персоналу; 10. природоохоронна діяльність і ресурсозбереження; 11. підтримка добросовісної ділової практики; 12. розвиток місцевої громади

*Джерело: [34].*

Перед проведенням оцінки впливу КСВ на діяльність підприємства необхідно визначити цілі проведення такої оцінки та підібрати методи аналізу, набір кількісних та якісних показників. Під час дослідження проводять оцінку рівня інновацій на підприємстві, персоналу, використання корпоративних активів, якості управління, рівня фінансової стабільності, якості продукції або послуг тощо. Така інформація надається у вигляді індексів (розрахункових показників), які дозволяють трансформувати суспільну думку про відповідність компанії етичним, соціальним вимогам в конкретний показник [23].

При оцінці можна використовувати комбіновані або інтегровані звіти, для відбору показників. Такий підхід передбачає використання елементів нефінансової звітності в рамках річного звіту і фінансової звітності, для розрахунку фінансових показників, які є основою оцінки можливостей для розвитку КСВ. Групи кількісних показників для проведення експрес-аналізу, що визначені форматом сталого розвитку зображено на рис. 1.5.

Економічна складова	<p>1. Показники фінансової стійкості підприємства (поточна ліквідність, абсолютна ліквідність, рентабельність активів, коефіцієнт автономії)</p> <p>2. Показники інноваційної активності та якості продукції (коефіцієнт оновлення продукції, рівень наукоємності виробництва, експортоспроможність продукції)</p>
Соціальна складова	<p>1. Показники соціальних інвестицій та ефективності витрат на оплату праці (коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати, коефіцієнт співвідношення обсягу соціальних інвестицій до доходу підприємства, коефіцієнт співвідношення обсягу соціальних інвестицій до чистого прибутку підприємства )</p> <p>2. Показники витрат на охорону праці, забезпечення промислової безпеки та навчання в цій сфері (частка витрат на охорону праці у загальновиробничих витратах підприємства, коефіцієнт виробничого травматизму)</p> <p>3. Показники найму та розвитку персоналу (коефіцієнт плинності кадрів, частка працевлаштованих молодих спеціалістів в середньообліковій чисельності працюючих, частка працівників підприємства, які пройшли підвищення кваліфікації)</p> <p>4. Антикорупційна діяльність (кількість підтверджених випадків корупції та прийнятих заходів, розмір штрафів)</p>
Екологічна складова	<p>1. Показники витрат на охорону навколишнього середовища, екологічні платежі і штрафи за порушення природоохоронного законодавства</p> <p>2. Показники впливу на навколишнє середовище та заходи енергозбереження (обсяг викидів в атмосферу шкідливих речовин, кількість впроваджених заходів з енергозбереження, ефективного природокористування, утилізації відходів, безвідходного виробництва; скорочення витрат енергоспоживання)</p>

Рис. 1.5. Система показників для експрес-аналізу впливу КСВ [23]

Для проведення комплексної оцінки впливу корпоративної соціальної відповідальності використовують інтегральний показник. Інтегральний показник – показник, який відображає узагальнений стан підприємства (підрозділу, ресурсу, процесу) в певний момент часу. Оцінка його динаміки дає змогу виявити основні напрямки для розвитку підприємства або окремих його видів діяльності, а



його постійний контроль допомагає виявити слабкі місця і розробити шляхи для покращення управління діяльністю у сфері КСВ [38].

В основі методичного підходу лежить система вимог, яким має відповідати інформаційне забезпечення інтегральної оцінки заходів у сфері КСВ. Для розрахунку інтегрального показника необхідно відібрати показники, що відображають ключові аспекти діяльності підприємства в сфері КСВ, серед відібраних показників потрібно виокремити лише ті, що мають однозначне трактування і можуть бути приведені до однакових одиниць вимірювання.

Проведення інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства в сфері КСВ пропонується здійснювати в певній послідовності (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

#### **Алгоритм проведення інтегральної оцінки ефективності КСВ**

Етап	Назва етапу	Зміст етапу
1	Ціль і напрями оцінки	Обираються вертикальний / горизонтальний зрізи оцінки (за видами ефективності / за напрямками збалансування показників)
2	Система показників	Відбираються найбільш вагомі і значущі показники, що найбільшою мірою відповідають меті оцінки
3	Нормативні значення	Визначення для кожного з показників нормативного значення як критерію оцінки діяльності підприємства в сфері КСВ
4	Значущість показників	визначення значущості окремих показників із застосуванням коефіцієнтів парної кореляції; методів факторного навантаження або групової експертної оцінки
5	Групові інтегральні показники	формування проміжного інтегрального показника за кожним з напрямів з урахуванням відібраних показників та їх значущості
6	Комплексний інтегральний показник	формування узагальнюючого інтегрального показника з урахуванням всіх аналітичних напрямів та їх значущістю у визначенні сукупної ефективності діяльності підприємства у сфері КСВ

*Джерело: [38].*

В основі структуризації первинних показників лежить принцип віддзеркалення економічної, соціальної та екологічної ефективності заходів в

сфері КСВ [9]. Крім того, розуміння необхідності здійснення корпоративної соціальної діяльності на системній основі, а також потенційної сили її впливу на стратегічну захищеність підприємства зумовлюють доцільність забезпечення збалансованості приватних показників [26].

Такий підхід дозволяє здійснювати горизонтальний ( у розрізі напрямів збалансування показників) і вертикальний (за видами очікуваної ефективності) інтегральний аналіз ефективності корпоративної соціальної діяльності підприємства. Кожен первинний показник включає три елементи: фактичне значення показника, нормативне (рекомендоване, цільове) значення показника і його значущість. При порівнянні фактичного і нормативного значення визначається ступінь досягнення конкретним показником його норми [26].

Якість інтегральної оцінки ефективності управління діяльністю підприємства в сфері КСВ безпосередньо залежить від обраних нормативів, які є орієнтирами при ухваленні управлінських рішень, і способу присвоєння значущості окремим показникам. Найточніші результати можуть бути отримані при використанні індивідуального підходу до визначення нормативів показників і їх значущості для окремого підприємства [38].

Для забезпечення об'єктивності інтегральної оцінки ефективності управління в підприємствах ступінь досягнення нормативу може бути розрахована за таким алгоритмом:

1. Якщо фактичне значення показника менше 0, то ступінь досягнення нормативу приймається рівною за 0.

2. Якщо фактичне значення показника дорівнює нормативу, вираженому числом (або потрапляє в нормативний інтервал), то ступінь досягнення нормативу приймається рівною 1.

3. Якщо фактичне значення показника перевищує норматив більше, ніж у 4 рази, то ступінь досягнення нормативу приймається рівною 4.

4. Якщо нормативне значення показника виражене числом, то ступінь досягнення нормативу розраховується діленням фактичного значення показника на його норматив.

5. Якщо нормативне значення показника виражене інтервалом, то при фактичному значенні показника менше нижньої межі інтервалу ступінь досягнення нормативу розраховується діленням фактичного значення показника на нижню межу нормативу, при фактичному значенні показника більше верхньої межі інтервалу ступінь досягнення нормативу розраховується діленням верхньої межі нормативного інтервалу на фактичне значення показника. Визначення значущості окремих показників при проведенні інтегральної оцінки ефективності КСВ-діяльності необхідне для виявлення важливості кожного показника (напрямку збалансування, складової ефективності) для конкретного підприємства (структурного підрозділу, ресурсу, процесу [38]).

Значущість є показником, що найбільшою мірою вимагає індивідуального підходу. Основними способами розрахунку значущості показників є:

- розрахунок на основі матриці коефіцієнтів парної кореляції;
- розрахунок на основі факторного навантаження;
- розрахунок на основі групової експертної оцінки.

Найбільш доцільним є визначення значущості показників експертним шляхом на основі проведення ранжування показників економічної, соціальної та екологічної важливості. Значущість показників має бути виражена десятковим дробом, так, аби в сумі значущість окремих напрямів аналізу складала 1 [38].

При формуванні інтегрального показника ефективності КСВ-діяльності напрямам збалансування показників в межах кожного з видів ефективності, кожному виду ефективності привласнюється індивідуальна значущість залежно від пріоритетності того або іншого параметру.

Інтегральну оцінку окремої складової ефективності заходів у сфері КСВ з урахуванням значення та вагомості приватного показника, а також значущості

балансової групи у загальній оцінці складової ефективності визначають за формулою [38]:

$$I_j = \sum_{i=1}^n (S_{ij} \times d_{ij} \times f_q), \quad (1.1)$$

де  $I_j$  – інтегральний показник відповідно економічної, соціальної та екологічної ефективності діяльності в сфері КСВ на підприємстві;

$S_{ij}$  – рівень досягнення приватним показником його нормативного (рекомендованого, цільового) значення;

$d_{ij}$ ,  $f_q$  – значущість приватного показника та напряму збалансування показників в інтегральній оцінці певного виду ефективності (економічної, екологічної, соціальної), частка одиниці.

На основі узагальнення результатів, отриманих при дослідженні окремих видів ефективності, може бути розрахований інтегральний показник ефективності діяльності в сфері КСВ, який дозволяє отримати загальну оцінку ситуації). Даний показник розраховується як середня арифметична зважена часткових інтегральних показників (економічної, соціальної та екологічної ефективності), де вагами виступає важливість того або іншого виду ефективності для окремого підприємства [38]:

$$I_{j \text{ КСВ}} = \frac{I_{eej} \times k_{eej} + I_{cej} \times k_{cej} + I_{кеоеj} \times k_{кеоеj}}{k_{eej} + k_{cej} + k_{кеоеj}}, \quad (1.2)$$

де  $I_{j \text{ КСВ}}$  – інтегральний показник ефективності діяльності в сфері КСВ окремого підприємства;

$I_{eej}$ ,  $I_{cej}$ ,  $I_{кеоеj}$  – інтегральний показник, що характеризує економічну, соціальну, екологічну ефективність діяльності в сфері КСВ в окремому підприємстві;

$k_{eej}$ ,  $k_{cej}$ ,  $k_{кеоеj}$  – важливість забезпечення економічної, соціальної та екологічної ефективності діяльності в сфері КСВ в окремому підприємстві.

При інтерпретації отриманих результатів інтегральної оцінки ефективності діяльності в сфері КСВ слід пам'ятати, що за умови дотримання підприємством усіх нормативних значень значення інтегрального показника дорівнюватиме 1.

Тому, значення інтегрального показника менше за 1 свідчить про невідповідність досягнутого рівня ефективності нормативному (бажаному). А перевищення 1 засвідчує досягнення підприємством бажаного рівня результативності корпоративної соціальної відповідальності [38]. Висновки, що зроблені на основі показників інтегральної оцінки носять загальний та орієнтовний характер.

Ще одним методом аналізу рівня розвитку КСВ підприємства є метод інтегральної оцінки, який був запропонований С.Ф. Гончаровим та Н.А. Кричевським [20]. Такий метод включає якісні показники, що об'єднані в три групи: відповідальність перед персоналом, відповідальність перед суспільством, екологічна відповідальність. Серед переваг методу можна виділити простоту проведення аналізу, можливість проводити оцінку рівня КСВ на підприємствах будь-якої галузі, можливість використання для порівняння двох підприємств. Але суттєвим недоліком є те, що рівень КСВ на підприємстві оцінюють за наявністю або відсутністю певного переліку критеріїв, а не їх ступеня прояву в діяльності [16]. Для початку, необхідно навести перелік показників зовнішньої і внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності і відібрати ті, які найбільше відповідають діяльності підприємства.

Таблиця 1.5

### Показники оцінки розвитку внутрішньої КСВ

Вид відповідальності	Показники (в розрах. за 1 рік діяльності)	Стейкхолдер, який оцінює показник
1	2	3
Економічна відповідальність	1.1. Темп зростання прибутку організації (ТП р), %	Власники
	1.2. Показник плинності кадрів (К пл), %	Відділ кадрів
	1.3. Показник співвідношення середньої ЗП працівників підприємства до середньої ЗП в регіоні (ЗП), %	Бухгалтерія
	1.4. Своєчасність та повнота виплати СЗП	
	1.5. Рівень корумпованості підприємства й наявність системи запобігання корупції (РК)	Працівники, керівники відділів
Правова відповідальність	2.1. Дотримання підприємством прав людини (ПЛ)	Працівники, керівники відділів
	2.2. Наявність соціальних гарантій на підприємстві (СГ)	Працівники, керівники відділів
	2.3. Дотримання закону працівниками підприємства (ДЗПР)	Керівники відділів

1	2	3
Техніко–технологічна відповідальність	3.1. Показник виробничого травматизму (ВТ)	Працівники, керівники відділів
	3.2. Темп розвитку матеріально-технічної бази (Тр МТБ ), %	Власники, керівники відділів
Екологічна підповідальність	4.1. Штрафи, нараховані за порушення природоохоронного законодавства (ШПЗ)	Власники
	4.2. Забезпечення необхідних норм охорони і гігієни праці (ОГП)	Працівники, керівники відділіі
Соціально-культурна відповідальність	5.1. Коефіцієнт рівня освіти робітників (КО)	Керівники відділів
	5.2. Своєчасне визначення та задоволення соціальних вимог працівників організації (СВпр)	Працівники, керівники відділів
	5.3. Програми відпочинку для персоналу (ПВп)	Працівники, керівники відділів
	5.4. Наявність соціального пакета (СП)	Працівники, керівники відділів
Етична відповідальність	6.1. Наявність корпоративної культури (КК)	Працівники, керівники відділів
	6.2. Наявність системи корпоративної етики (КЕ)	Працівники, керівники відділів
Філантропічна відповідальність	7.1. Волонтерство робітників, добровільна участь персоналу у благодійних проектах (Вроб)	Працівники, керівники відділів
	7.2. Волонтерство менеджерів та власників підприємства, добровільна участь у благодійних проектах (Вмб)	Власники, керівники відділів

Джерело: [16].

Показники оцінки розвитку зовнішньої корпоративної діяльності підприємства наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

### Показники оцінки розвитку зовнішньої КСВ

Вид відповідальності	Показники (в розрах. за 1 рік діяльності)	Стейкхолдер, який оцінює показник
1	2	3
Економічна відповідальність	1.1. Темп приросту кількості робочих місць (ТрРМ )	Громада, державні органи
	1.2. Рівень неупередженості цін (при порівнянні з цінами конкурентів) (СЦ)	Споживачі
	1.3. Збір відгуків клієнтів і реагування на них підприємства (ЗВкл)	Споживачі
	1.1.Рівень відповідності продукції або послуг підприємства міжнародним стандартам якості (РЯ)	Споживачі, державні органи
Правова відповідальність	2.1. Рівень дотримання чинного законодавства (РДз)	Державні органи
	2.2. Вчасність та повнота обсягу сплати податків (ВПсп)	Державні органи

1	2	3
	2.3. Наявність всіх дозволів та інших державних ліцензій і схвалень, необхідних для діяльності (ДЛ)	Державні органи
Технологічна відповідальність	3.1. Витрати на розвиток інноваційних процесів (від суми загальних витрат) (Віп), %	Державні органи
	3.2. Допомога технікою суспільству, коли в цьому є потреба (Дт)	Державні органи, громада
Екологічна підповідальність	4.1. Дотримання національних та міжнародних екологічних стандартів та рекомендацій (ДЕС)	Державні органи, громада
	4.2. Коефіцієнт переробки відходів (Кпв), %	Державні органи, громада
	4.3. Рівень споживання природних ресурсів (РсПР)	Державні органи, громада
Соціо-культурна відповідальність	5.1. Участь у соціальних програмах (СПП)	Державні органи, громада
	5.2. Реагування на моменти, що викликають занепокоєння у місцевого населення (Рзн)	Державні органи, громада
Етична відповідальність	6.1. Рівень прозорості та інформування громадськості про діяльність підприємства (РПІ)	Споживачі, групи впливу, громада
Філантропічна Відповідальність	7.1. Участь підприємства у благодійних заходах (Убз)	Державні органи, громада
	7.2. Витрати підприємства на меценатство, спонсорство, волонтерство (від суми загальних витрат) (ВМСВ), %	Державні органи, громада

Джерело: [16].

Для оцінки рівня розвитку КСВ запрошують стейкхолдерів, які повинні надати оцінку кожного показника за шкалою від 0 до 5 [18].

На підставі результатів опитування експертів, розраховують середню оцінку кожного показника ( $X_i$ ) за формулою:

$$X_i = \frac{\sum X}{n}, \quad (1.3)$$

де  $X_i$  – оцінка  $i$ -го показника;

$\sum X$  – сума оцінок  $i$ -го показника;

$n$  – кількість експертів, які оцінювали  $i$ -й показник.

Після проведення розрахунків, використовуючи метод радара, необхідно зобразити отримані результати коефіцієнта рівня розвитку схематично.

Після графічного зображення радарів, необхідно розрахувати їх площі за формулою:

$$S = \pi R^2 \quad (1.4)$$

де R– радіус кола

Після розрахунку площ радарів необхідно розрахувати інтегральний показник рівня розвитку КСВ (R) за формулою:

$$R = S_p : S_b \quad (1.5)$$

Потім інтегральні показники необхідно зобразити на двовимірній матриці. Значення інтегрального показника внутрішньої діяльності зображують на осі X, зовнішньої – на осі Y (рис. 1.6.).

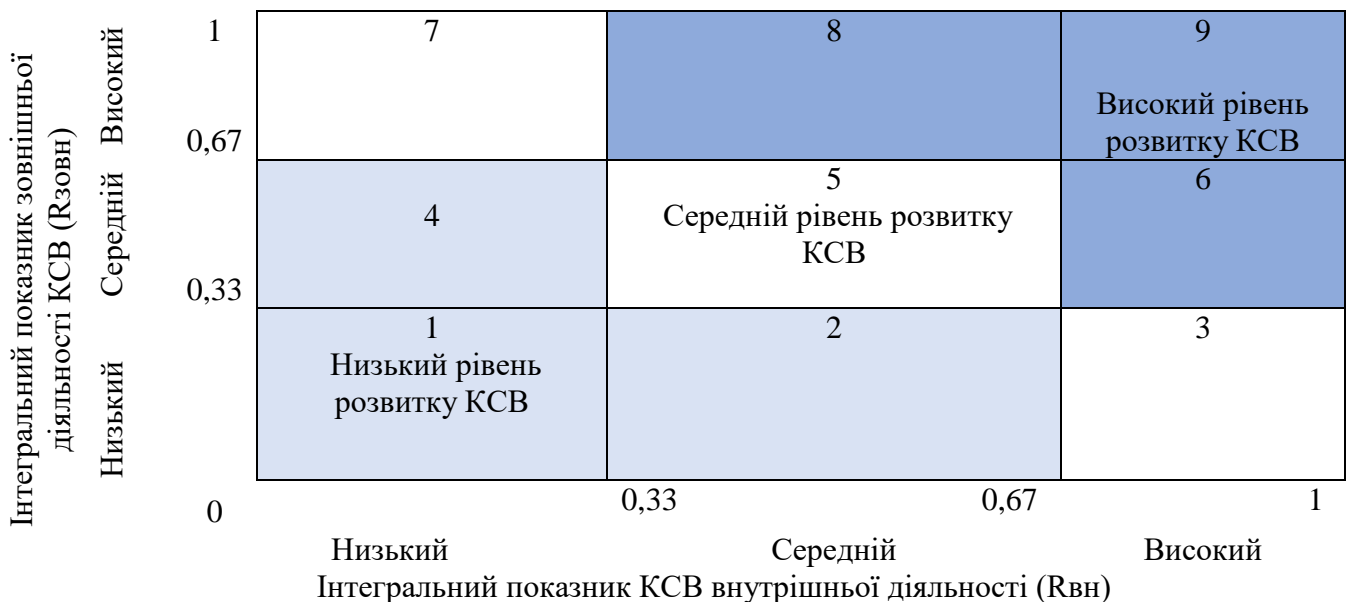


Рис. 1.6. Матриця рівня розвитку КСВ [16]

Після аналізу роблять висновок про рівень корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві і надають рекомендації, щодо методів його підвищення.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

#### **2.1. Особливості впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в роботі вітчизняних підприємств**

Корпоративна соціальна відповідальність дає можливість іноземним та вітчизняним підприємствам успішно розвиватися в сучасному бізнес-середовищі, бути конкурентоспроможними на світовому ринку і ефективно використовувати власні можливості для допомоги у вирішенні локальних і глобальних проблем людства.

Першим етапом провадження КСВ в роботу вітчизняних підприємств стало підписання в 2005 р. Меморандуму про соціальну відповідальність бізнесу та створення Форуму соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

В 2006 р. було представлено умови Глобального Договору ООН – добровільної ініціативи, що спрямована на поширення відповідального корпоративного громадянства з метою підтримки принципів дотримання прав людини, трудових відносин, захисту навколишнього середовища та антикорупційних заходів [23].

Впровадження засад корпоративної соціальної відповідальності підвищує ефективність управління підприємством, за рахунок попередження та запобігання соціальних, економічних, екологічних та юридичних ризиків. До них можна віднести конфлікти між акціонерами, персоналом та керівниками підприємств, або збільшення податкового навантаження, проблеми з інвесторами [19].

Не всі підприємці усвідомлюють важливість свого вкладу в розв'язання соціальних проблем, знають про переваги впровадження принципів КСВ в роботу компанії.

Переваги та недоліки від впровадження КСВ в роботу українських підприємств наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Переваги та недоліки впровадження принципів КСВ

Переваги	Недоліки
Вдосконалення процесу управління	Відмова від максимізації прибутку
Підвищення суспільного іміджу організації	Витрати на соціальну активність
Підтримка життєздатності бізнесу як системи	Розмивання основних цілей бізнесу
Відповідність бізнесу соціокультурним нормам	Відсутність у бізнесу необхідних ресурсів
Зниження ризиків	Недостатній рівень інформування громадськості у соціальній сфері
Нові шляхи вирішення соціальних проблем	
Можливість фінансування із спеціалізованих фондів	
Збільшення обсягів продажу та частки ринку	

Джерело: [28].

Чинники, що спонукають підприємства впроваджувати соціально відповідальні заходи наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Чинники, які спонукають підприємство здійснювати соціально відповідальні заходи [42]

На відміну від інших Європейських країн, в Україні й досі найменш поширеними є соціальні заходи, що спрямовані на вирішення екологічних

проблем, покращення відносин та співпраця з громадою. Великою популярністю користуються програми пов'язані із захистом здоров'я, безпекою споживачів та трудові практики: заходи для розвитку і підвищення кваліфікації персоналу, відмова від використання примусової та дитячої праці, відсутність дискримінації, впровадження програм поліпшення умов праці [32].

Рейтинг основних заходів із КСВ (від найпопулярніших заходів до таких, що застосовуються українськими підприємствами найменше) зображено на рис. 2.2.

Рейтинг заходів	
1. Розвиток власного персоналу.	9. Застосування принципів чесної конкуренції та етики.
2. Невикористання в організації дитячої та примусової праці.	10. Невикористання при взаємодії з представниками державних органів тиску, хабарів.
3. Захист здоров'я і безпеки споживача	11. Організація надає благодійну допомогу громадськості.
4. Впровадження програми поліпшення умов праці.	12. Впровадження принципів та практик підзвітності.
5. Відсутність у трудових практиках дискримінації.	13. Впровадження програм використання та утилізації відходів.
6. Впровадження енергозберігаючих технологій.	14. Застосування заходів із зменшення викидів в навколишнє середовище.
7. Застосування принципів етичного ставлення до споживачів.	15. Організація інвестує свої ресурси в життя громади.
8. Дотримання працівників на свободу об'єднань та колективні переговори.	16. Заходи щодо захисту природних ресурсів.

Рис. 2.2. Рейтинг основних заходів КСВ [42]

У галузевому розрізі лідерами у впровадженні заходів КСВ є підприємства зв'язку, готельного, консалтингового бізнесу.

Менш за все практика запровадження програм КСВ розповсюджена серед транспортних компаній, сільськогосподарських та промислових підприємств. Експерти Центру «Розвиток КСВ» сходяться на думці, що причиною такої ситуації є динамічний характер розвитку бізнесу першої групи підприємств [42].

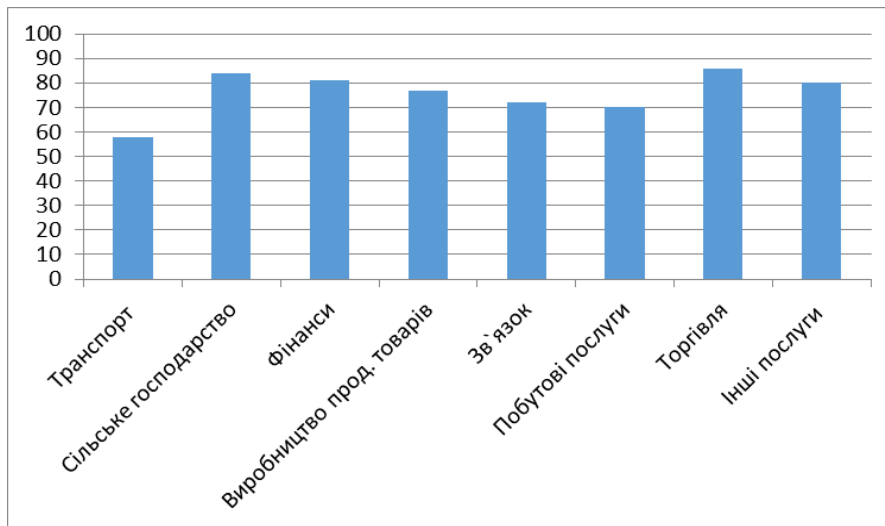


Рис. 2.3. Здійснення заходів КСВ за галузями економіки (% підприємств) [46]

У виборі пріоритетності чинників, що впливають на рівень запровадження заходів із КСВ в Україні, значну роль відіграє форма власності підприємства. Для державних підприємств важливі запити з боку профспілок та органів місцевої влади, для приватних компаній – зростання обсягів продажів та конкурентний і релігійний чинники, для організацій колективної форми власності, акціонерних товариств – формування позитивного іміджу [46].

В Україні існує ряд бар'єрів, що перешкоджають розвитку корпоративної соціальної відповідальності:

- фінансово-економічна та політична криза в умовах якої, більшість вітчизняних підприємств змушені оптимізувати основні витрати а не виділяти фінансові ресурси на соціальні ініціативи;
- відсутність структуризованої інформації про соціальні програми, об'єкти вкладень;
- низька привабливість України для іноземних інвесторів з досвідом ведення соціально-відповідального бізнесу;
- недосконалість законодавчої бази у сфері соціальної відповідальності [35].

Незважаючи на низький рівень розвитку КСВ в Україні, під час світової пандемії, провідні вітчизняні компанії активізували свої корпоративні громадянські зусилля, щоб допомогти задовольнити критичні потреби населення та країни.

Приклади успішної реалізації принципів КСВ українськими підприємствами під час пандемії 2020 року наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Приклади реалізації принципів КСВ українськими підприємствами під час пандемії**

<b>Компанія</b>	<b>Захід</b>
«Дарниця» і благодійний фонд «Zagoriy Foundation»	Передали три апарати штучної вентиляції легень в Київську міську клінічну лікарню
«Епіцентр»	Виділяє 1% від обороту щомісячно (40-50 млн. грн.) На виділені кошти було замовлено 150 апаратів штучної вентиляції легень, закуплено інше необхідне медичне обладнання
«Кернел»	Виділила 85 млн. грн для закупівлі експрес-тестів і медичного обладнання для лікарень Полтавської та Кіровоградської області
«Нова пошта»	Виділила 25 млн. грн на обладнання для лікування вірусних інфекцій у лікарнях Полтави та Полтавської області
«Meest»	Виділила 20 млн. грн на медичне обладнання для лікарень у Львівській області
«ПриватБанк»	Виділила 30 млн. грн на 28 апаратів штучної вентиляції легень, які отримують українські лікарні.
«Vodafone Ukraine»	Купила чотири апарати штучної вентиляції легень для лікарень у Львові, Харкові, Житомирі та Луцьку.

*Джерело: [41].*

З початку епідемії найбільші українські підприємства, серед яких «Укрпошта», «Moneyveo», «ELEKS», «Фармак», «Сільпо», «Bolt», «ОККО», виділили на боротьбу з епідемією близько 820 млн. грн [41]. Тільки спільні зусилля громадян, державних органів влади та підприємців можуть допомогти у вирішенні існуючих суспільних проблем.

**2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод»**

Обухівський молокозавод є одним з провідних молокопереробних підприємств Київської області. ПрАТ «Обухівський молочний завод» розташований в Київській області, на території міста Обухів, на вулиці Каштанова 1. Молокозавод займає земельну ділянку загальною площею 1709 м<sup>2</sup>.

Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку та кутовий штамп зі своїм найменуванням, фірмовий знак та знак торгової марки. Воно було створено з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів. Кількісний склад акціонерів товариства не перевищує 100 осіб. Всі відділи ПрАТ «Обухівський молочний завод» підпорядковуються директору. В загальному на заводі працює приблизно 500 працівників.

Діяльність ПрАТ «Обухівський молочний завод» ґрунтується на виробництві молочних продуктів: йогуртів, кисломолочного творогу, морозива, кефіру, сметани, масла. Визначивши ринки збуту, компанія орієнтується на потреби споживача і оптимізацію витрат виробничо-збутового процесу. Компанія отримує прибуток за рахунок задоволення потреб покупців, їх смакових бажань, широкого асортименту і високої якості продукції.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2018 –2019 роки наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод»**

Найменування Показника	Одиниці виміру	Роки		Відхлення	
		2018	2019	Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі	тонн	12248	13330	1082	8,83
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн	177266	221129	43863	24,74
ЧД (виручка від реалізації продукції)	тис. грн	183810	237295	53485	29,09
Собівартість продукції	тис. грн	157780	207058	49278	31,23
Адміністративні витрати	тис. грн	3663	4675	1012	27,63
Витрати на збут	тис. грн	11928	13746	1818	15,24
Повні витрати на виробництво і реалізацію	тис. грн	173371	225479	52108	30,06
Прибуток(збиток)від реалізації	тис. грн	10439	11816	1377	13,19

1	2	3	4	5	6
Прибуток(збиток)від операційної діяльності	тис. грн	10505	10301	-204	-1,94
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	8600	8478	-122	-1,41
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	94,3	95,02	0,69	0,73
Рентабельність діяльності	%	4,67	3,57	-1,10	-
Рентабельність продукції	%	6,02	5,24	-0,78	-

*Джерело: розраховано автором на основі [44].*

Отже, розрахувавши та проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2018 та 2019 роки (табл. 2.3) можна зробити такі висновки: обсяг виробництва продукції зріс на 8,8%, чистий дохід також збільшився з 183810 тис. грн до 237295 тис. грн.

Адміністративні витрати збільшилися на 1012 тис. грн, витрати на збут зросли на 1818 тис. грн, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 52108 тис. грн. Прибуток від реалізації зріс на 1377 тис. грн, витрати на 1 грн чистої виручки збільшилися на 0,73%.

Собівартість продукції в 2019, порівняно з 2018, зросла на 31%, що призвело до зменшення чистого прибутку на 122 тис. грн і зниження рентабельності продукції з 6 % до 5%. Рентабельність діяльності та продукції хоча і зменшилася, проте не настільки, щоб це могло відобразитися на діяльності компанії. ПрАТ «Обухівський молочний завод» реалізує продукцію під торговою маркою «Лукавиця».

Серед постійних покупців продукції ТМ «Лукавиця» – санаторій «Конча-Заспа», клінічна лікарня «Феофанія», санаторії та рекреаційні бази відпочинку, школи, дитячі садочки, інтернатні заклади, що розташовані в Обухівському районі. Близько 60% реалізації припадає на місто Київ. Тому можна зробити висновок, що якість продукції достатньо висока для того, щоб успішно завоювати

позиції на висококонкурентному ринку. В основі діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» лежить інтенсивна система розподілу. Для цієї системи характерне прагнення до максимального проникнення на ринок, яке в даному випадку виступає як засіб залучення й утримання споживача. Продукція підприємства розповсюджується за такими напрямками:

1. Власна фірмова мережа магазинів – 7 магазинів (3 – у м. Київ, 3 – в м. Обухів та 1 – в м. Українка).

2. Мережа роздрібних посередників (ТОВ «Фудмаркет», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»).

3. Прямі поставки продукції до державних, відомчих установ (Олімпійська база, санаторій «Жовтень», санаторій «Конча Заспа», Адміністративно-господарське управління СБУ, міське Київське та обласне управління МВС, Національний Університет біоресурсів та природокористування України, клінічна лікарня «Феофанія», база відпочинку «Авіант», Київський картонно-паперовий комбінат). Детальну характеристику каналів розподілу ПрАТ «Обухівський молокозавод» наведено в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Характеристика каналів розподілу ПрАТ «Обухівський молокозавод»**

Рівень каналу	Характеристика каналу
Канал 0-го рівня	Підприємство організовує прямий продаж кінцевим (фірмова торгівля), промисловим підприємствам, готелям, ресторанам, кафе, барам (HoReCa)
Канал 1-го рівня	Посередник в каналі здійснює відносно невеликі оптові закупки продукції, діє від свого імені та за власний рахунок, купує продукцію з метою подальшого перепродажу кінцевим споживачам

*Джерело: [25].*

Відповідно до даних табл. 2.4 можна зробити висновок, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» в реалізації своєї продукції використовує канали нульового та першого рівня розподілу. Молокозавод на території Обухівського району має фірмові магазини, які прямо збувають продукцію кінцевим споживачам. Щодо каналу 1-го рівня розподілу, підприємство використовує



роздрібних торговців, які реалізують продукцію в межах Київської та Черкаської областей. ПрАТ «Обухівський молочний завод» також поставляє продукцію власного виробництва в ресторани, кафе, готелі, бари, що діють в межах Обухівського району. Розподілом продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» займається відділ збуту, що взаємодіє з транспортним відділом та зі складом. Зміни в структурі каналів розподілу ПрАТ «Обухівський молокозавод» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Динаміка організації основних видів торгівлі на підприємстві

Вид торгівлі	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн		Структура торгівлі, %		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолют. од.	Відносне, %
Роздр. т.	42898	41129	24,2	18,6	-1769	- 4,1
Опт. т.	134368	179999	75,8	81,4	45632	33,9
Разом	177266	221129	100,00	100,00	-	-

*Джерело: розраховано автором на основі [44].*

В динаміці структури каналів розподілу ПрАТ «Обухівський молочний завод» значних змін не відбулося. Варто зазначити, що підприємство завжди реалізувало понад 70% продукції через посередників, але в 2019 році показник зріс до 81,4%. Це свідчить про те, що підприємство прагне швидше освоїти нові ринки та збільшити об'єми реалізації за рахунок збуту великих партій. Дані, щодо рівня виконання планових завдань реалізації продукції за 2019 рік наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Виконання планових завдань реалізації продукції за 2019 рік

Вид торгівлі	Частка виду торгівлі в загальному обсязі продаж, %	Запланований обсяг продаж, тис. грн	Фактичний обсяг продажу, тис. грн	Рівень виконання плану, %
Опт. т.	81,4	200000	179999	90%
Роздр. т.	18,6	45000	41129	91%
Разом	100	245000	221129	-

*Джерело: розраховано автором на основі [44].*

За даними таблиці можна зробити висновок, що план з реалізації продукції за рахунок оптової та роздрібною торгівлі у 2019 році було виконано на 90% і 91% відповідно. Підприємство не використало всі свої можливості для забезпечення виконання плану реалізації своєї продукції що негативно вплинуло на загальний результат діяльності.

Причиною недовиконання плану реалізації могла стати недостатньо чітка робота управління закупками і збутом. Сезонність продажу товарів ПрАТ «Обухівський молочний завод» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Сезонність продажу товарів

Місяць	Частка продажу товару в річних обсягах, %	Відношення продажу товару до середньомісячної величини продажу, %	Частка продажу товарів у річному обсязі продажу підприємства, %
1	2	3	4
Січень	3,7	87,7	7,3
Лютий	3,6	92,4	7,7
Березень	3,8	94,8	7,9
Квітень	3,9	97,8	8,1
Травень	4,1	99	8,2
Червень	4,6	112,5	9,3
Липень	4,4	108,9	9
Серпень	4,5	110,54	9,2
Вересень	4,3	105,8	8,8
Жовтень	4,2	101,5	8,4
Листопад	4	98,6	8,2
Грудень	3,7	90	7,5

*Джерело: розраховано автором на основі [44].*

Оскільки молочні продукти входять до продуктового кошику і є продуктами щоденного споживання для більшості українців, то обсяги реалізації майже не змінюються в залежно від сезону.

В асортименті підприємства є морозиво, яке користується сезонним попитом, тому має найбільші обсяги продажу і приносить максимальний прибуток в літній період.

Обсяги продажу на споживчому, промисловому ринку та ринку держустанов наведено табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка продажу продукції в каналах розподілу ПрАТ «Обухівський  
МОЛОКОЗАВОД»**

Канали розподілу продукції	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн		Відхилення 2018/2019		
	1	2	3	4	5
	2018 рік	2019 рік	абсолютне, тис. Грн	відносне, %	
Система розподілу С (Споживчий ринок Київської області)					
CZ	19116,24	25390,57	6274,33	3,41	
CR	138408,93	179395,02	40986,09	22,3	
HoReCa	2757,15	4271,31	1514,16	0,82	
Система розподілу S (Ринок держустанов)					
SZ	11947,65	14000,4	2052,75	1,12	
Система розподілу В (Виробничий (промисловий) ринок)					
BZ	11580,03	14237,7	2657,67	1,45	
Разом	183810	237295	53485	29,10	

*Джерело: розраховано автором на основі [44].*

З даних табл. 2.8. можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2019 році виріс порівняно з 2018 роком на 53485 тис. грн.

Зростання спостерігається по всіх канал розподілу продукції, що можна пояснити тим, що ПрАТ «Обухівський молочний завод» розширює систему збуту та шукає нових клієнтів та посередників. Для забезпечення безперебійного процесу реалізації товарів на підприємстві повинен бути певний об`єм товарних запасів.

$$TЗ_{сер.} = 1/n-1 * (TЗ_1/2 + TЗ_2 + TЗ_3 + TЗ_4 + TЗ_5/2), \quad (2.1)$$

де n – кількість перевірок;

$TЗ_1, TЗ_2, TЗ_3, TЗ_4, TЗ_5$  – розмір товарних запасів на момент перевірки.

$$TЗ_{сер.} = 1/n-1 * (36/2 + 37 + 36 + 36 + 38/2) = 36,5 \text{ т}$$

Оскільки молочна продукція відноситься до товарів, що мають короткий термін зберігання і швидко псуються, то середній обсяг запасів на ПрАТ «Обухівський молочний завод» невеликий і складає 36,5 т. Глибину та ширину асортименту продукції Обухівського молокозаводу наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Ширина та глибина асортименту ПрАТ «Обухівський молочний завод»

		Ширина									
Глибина	Йогурт	Молоко	Масло	Десерт	Сир кислом.	Сирок солодкий	Вареники	Морозиво	Сметана	Кефір	
		«Персик»	1,5% жиру	Солод.верш. «Обухівське» 73,0 %	«Персик»	5% Жиру	Напов.: курага	3 сиром, солод.	«Айс-желе»	15% жиру	Біо 1% жиру
		«Полуниця»	2,5% жиру	Солод.верш. «Обухівське» 72,5%	«Полуниця»	10% жиру	Напов.: ванілін	3 сиром, солоні	«Смак літа»	20% жиру	Біо 2,5% жиру
			2% жиру	Масло шоколадне	«Чорниця»		Напов.: родз.		«Метелик»		
			2,6% жиру		«Вишня»				«Лукавиця»		
			Пряж		«Екзотик»				«Втіха»		
					«Шоколад»				«Сяйво»		
								«Сімейне»			

Джерело: [44].

На основі табл. 2.9 можна зробити висновок, що товарний асортимент продукції ПрАТ «Обухівський молочний завод» досить широкий і складається з десяти видів продукції: йогурти, масло, молоко, морозиво, кефір, сир кисломолочний, сирки з наповнювачами, вареники, десерти, сметана.

Найбільшу групу займає морозиво, що включає сім позицій глибини. Йогурти та кефір включають 2 позиції глибини, представлені в м'якій та твердій тарі. Молоко має 5 позиції глибини і відрізняється за рахунок кількості жиру. Його розливають в пюр-пак та м'яку упаковку місткістю 500 мл та 1л. Сирки з наповнювачами та масло включають три позиції глибини. Сир кисломолочний та вареники з сиром мають 2 позиції. Сметана сягає 2 позицій, представлена в пластикових стаканах з кришкою і у м'якій упаковці місткістю 450г. Сиркові десерти включають 6 позицій і випускаються в пластикових стаканах.

Динаміку структури асортименту ПрАТ «Обухівський молочний завод» наведено в табл. 2.10

Таблиця 2.10

### Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції	Вироблено продукції у вартіс. виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі %
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
1. Масло	31367	48212	17	23	6
2. Молоко	55887	75112	30	37	7
3. Сир кислом.	16961	19002	9	9	0
4. Сметана	24376	28502	13	14	1
5. Кефір	13771	13888	8	6	2
6. Морозиво	7904	8413	4	4	0
<b>Разом</b>	<b>177266</b>	<b>221129</b>	<b>81</b>	<b>93</b>	<b>16</b>

Джерело: розраховано автором на основі [44].

В табл. 2.10 зазначені основні види продукції, які складають більше 5% від загального обсягу виробленої продукції в грошовому вимірі.

У структурі асортименту лідируючі позиції займає асортиментна група «Молоко», питома вага якої складає 30% у 2018 та 37% 2019 році. Ця продукція користується стійким, високим попитом, тому таке місце у структурі виправдане. Останню позицію займає асортиментна група «Морозиво» (4% у 2018 та 4% 2019 рр).

Оскільки морозиво користується високим сезонним попитом, то нема необхідності збільшувати обсяги виробництва протягом всього року або виводити товар з ринку.

Дані табл. 2.10 свідчать про те, що структура асортименту є стабільною, в 2019 році помітна позитивна зміна кількох показників, порівняно з минулим роком.

Коефіцієнт стійкості асортименту було розраховано на прикладі магазину фірмової торгівлі ПрАТ «Обухівський молочний завод» в місті Обухів.

Таблиця 2.11

**Визначення коефіцієнту стійкості асортименту фірмового магазину**

Кількість груп товарів, яка встановлена асортиментним переліком	Кількість груп товарів, що фактично є у продажу			
	Перша перевірка	Друга перевірка	Третя перевірка	Четверта перевірка
10	9	8	9	10
Коефіцієнт повноти	0,9	0,8	0,9	1

*Джерело: розраховано автором.*

$$K \text{ стійкості} = \frac{N1+N2+N3+N4+...}{Na \times n}, \quad (2.2)$$

де N1, N2, N3, N4 – фактична кількість груп товарів у момент перевірки;

Na – кількість товарних груп, встановлена асортиментним переліком;

n– кількість перевірок.

$$K \text{ стійкості} = (9+8+9+10):10 \times 4 = 0.9$$

Повнота асортименту представлена в не повному обсязі, так як на момент першої перевірки в асортименті магазину не вистачало 1 групи товарів, другої перевірки – 2 груп, третьої перевірки – 1 групи.

Під час трьох перевірок були відсутні «Вареники з сиром», тому необхідно збільшити кількість та частоту поставок цього виду продукції, адже це негативно відображається на прибутку підприємства.

Коефіцієнт стійкості асортименту складає 0,9, що свідчить про майже безперебійну наявність в продажу товарів, передбачених асортиментним переліком. Це дозволяє підтримувати прихильність споживачів, за рахунок зменшення витрат часу на пошук товарів та здійснення покупок. Якісне управління товарами можливе лише за умови проведення регулярного детального аналізу великої кількості інформації, статистики продажів, запасів товару і тд.

Метод ABC-аналізу передбачає визначення для кожної товарної групи, її місця в торгово-технологічному процесі на основі врахування специфічних особливостей товарних груп, а також за ступенем їх важливості для споживачів.

ABC-аналіз асортименту ПрАТ «Обухівський молочний завод» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**ABC-аналіз асортименту ПрАТ «Обухівський молокозавод»**

Товар	ОР 2019 рік, тис.грн	Част. ОР,%	Част. з нак.,%	Частка тов.,%	Част.Тов. з нак.,%	Сума	Група
Молоко	75112	33,97	33,97	10	10	43,97	А
Масло	48212	21,80	55,77	10	20	75,77	А
Сметана	28502	12,89	68,66	10	30	98,66	А
Сир кис.	19002	8,59	77,25	10	40	117,25	В
Кефір	11888	5,38	82,63	10	50	132,63	В
Морозиво	8413	3,80	86,43	10	60	146,43	С
Йогурт	8333	3,77	90,20	10	70	160,20	С
Сирок сол.	7833	3,54	93,74	10	80	173,74	С
Вареники	7222	3,27	97,00	10	90	187,00	С
Десерт	6612	2,99	100	10	100	200	С
Разом	221129	100	-	-	-	-	-

*Джерело: розраховано автором .*

До групи А відносяться 3 товари з найбільшим обсягом реалізації. Група В включає 2 товари, які мають середні обсяги реалізації, до групи С відносяться 5 товарів з незначним обсягом реалізації.

XYZ-аналіз асортименту ПрАТ «Обухівський молочний завод» наведено в табл. 2.13. Вихідні дані для проведення аналізу XYZ містяться в Додатку А.

Таблиця 2.13

**XYZ-аналіз асортименту ПрАТ «Обухівський молокозавод»**

Товар	X	(x1-x) <sup>2</sup>	(x2-x) <sup>2</sup>	(x3-x) <sup>2</sup>	(x4-x) <sup>2</sup>	$\sum (x1-x)^2$	Б	Г	Хyz
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Молоко	75112	119716	3175524	781456	304704	4381400	523,3	2,8	X
Масло	48212	1373584	9025	97344	585225	2065178	359,3	2,9	X

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сметана	28502	75350,2	12210,25	8372,3	65280,2	161213	100,4	1,4	X
Сир кис.	4750,5	552,2	1640,25	17030,2	37830,2	57053	59,71	1,3	X
Кефір	11888	43681	2304	28900	7569	82454	71,8	2,4	X
Морозиво	8413	363911	9360,6	485461	36195,1	894926,8	236,5	11,2	X
Йогурт	8333	9653,063	4590,063	3451,563	798,0625	18492,7	33,9	1,6	X
Сирок солодкий	7833	689,0625	333,0625	1501,563	33,0625	2556,8	12,6	0,6	X
Вареники	7222	3660,2	7140,25	6972,25	3782,25	21555	36,7	2,0	X
Десерт	6612	441	1156	324	961	2882	13,4	0,8	X

*Джерело: розраховано автором.*

Згідно з розрахунками, коефіцієнт варіації по 10 товарах складає менше 10%, отже всі товари відносяться до групи X – товари зі стабільним попитом і високою ймовірністю прогнозування продажу. Матрицю зведеного ABC-XYZ аналізу наведено в табл. 2.14.

*Таблиця 2.14*

**Матриця зведеного ABC-XYZ-аналізу ПрАТ «Обухівський  
МОЛОКОЗАВОД»**

AX Молоко, масло, сметана	AY	AZ
BX Сир кисломолочний, кефір	BY	BZ
CX Морозиво, йогурт, сирок солодкий, вареники, десерт	CY	CZ

До групи AX належать молоко, масло, сметана. Це товари з високою прибутковістю та високим рівнем прогнозованості. До групи BX належать товари з середньою прибутковістю та високим рівнем прогнозованості. До цієї групи входить сир кисломолочний, кефір. До групи CX належать товари з низькою прибутковістю та високим рівнем прогнозованості. До них входить морозиво, йогурт, сирок солодкий, вареники, десерт. Обухівському молокозаводу необхідно збільшити виробництво товарів групи CX, адже саме ця продукція користується стійким попитом і приносить стабільний прибуток підприємству. Також необхідно збільшити обсяги виробництва товарів групи AX адже ця продукція



реалізується з нульовим залишком до наступної поставок. Від якості сировини та додаткових компонентів безпосередньо залежить якість готової харчової продукції. ПрАТ «Обухівський молочний завод» отримує сировину від господарств-постачальників на основі договірно-контрактних закупок. Також існують закупівельні пункти сировини, що приймають молоко від населення.

В умовах ринкової економіки і жорсткої конкуренції закупівля сировини має для підприємства велике значення. Сировинною зоною для підприємства є 4 райони: Обухівський, Васильківський, Білоцерківський та Смілянський, Богуславський, Іванківський райони. Молоко надходить від колективних сільськогосподарських підприємств і фермерських господарствах, а також від населення через закупівельні пункти. Населення здає молоко у закупівельні пункти, а автоцистерни збирають молоко з них. Для колективних сільськогосподарських підприємств встановлюють норму повернення знежиреного молока (приблизно 10–20%). Доставка молока на завод здійснюється молочними автоцистернами, об'ємом 3,8 тонн і 36 тонн. Розрахунок з постачальниками відбувається через розрахунковий рахунок.

Для покращення якості сировини проводять такі заходи:

- технічне забезпечення постачальників;
- охолодження сировини;
- швидка доставка на підприємство.

Основні постачальники сировини ПрАТ «Обухівський молочний завод» наведені в табл. 2.15.

*Таблиця 2.15*

#### **Характеристика постачальників ПрАТ «Обухівський молокозавод»**

<b>Вид сировини</b>	<b>Назва підприємства-постачальника</b>
1	2
Молоко	ТОВ «Олімпік-Агро», ТОВ «СГВК Мрія».
Сухі молочні продукти	ТОВ «Київмолторг»
Заквашувальні препарати	Державне дослідницьке підприємство бактеріальних заквасок «Альба-ТІММ»
Фруктові наповнювачі	ПАТ «Білоцерківський консервний завод»

1	2
Стабілізатори та консерванти	ТОВ «Цілющий пектин»
Шоколадна та кондитерська глазур, рослинні жири	ТОВ «БМБ Компаунд»
Ароматизатори	ТОВ «Аромат»
Цукати, родзинки, горіхи	ТОВ «Центр сухофруктів»

Джерело: [44].

Ціни на основну сировину – молоко зростають кожного року в середньому на 6%. Ціна 1л сирого молока в 2019 році склала 10 гривень.

Основною причиною підвищення ціни є скорочення кількості молока, що надходить на переробку від господарств населення, зменшення поголів'я великої рогатої худоби на 20% щорічно. Для ПрАТ «Обухівський молочний завод» основними постачальниками молока є: ТОВ «Олімпік-Агро», ТОВ «СГВК Мрія».

Для визначення рейтингу постачальників сировини для ПрАТ «Обухівський молочний завод» було обрано вище перераховані підприємства.

В табл. 2.16 наведено дані, на основі яких було обрано найоптимальнішого постачальника сировини.

Таблиця 2.16

### Визначення рейтингу постачальників

Критерії оцінки постачальників	Постачальник ТОВ «Олімпік-Агро»			Постачальник ТОВ «СГВК Мрія»		
	Ранг	Ваговий коефіцієнт	Загальний рейтинг	Ранг	Ваговий коефіцієнт	Загальний рейтинг
1. Надійність постачання	4	0,4	1,6	4	0,4	1,6
2. Періодичність поставки	4	0,3	1,2	2	0,3	0,6
3. Відділеність постачальника	3	0,2	0,6	2	0,2	0,4
4. Можливість позапланових поставок	1	0,1	0,1	3	0,1	0,3
Разом	-	1	3,5	-	1	2,9

Джерело: розраховано автором на основі [44].

Сільськогосподарське підприємство ТОВ «Олімпік-Агро», в якості сировини, поставляє сире коров'яче молоко. Знаходиться підприємство в Київській області, в місті Богуслав. ТОВ «СГВК Мрія» знаходиться в селі Горностайпіль, Іванківського району.

Першим етапом було, розроблення оцінкової шкали: 5 – оптимальний; 4 – не поганий; 3 – середній; 2 – нижче середнього; 1 – слабкий. Проаналізувавши всіх постачальників, були розроблені критерії за якими здійснювалась оцінка: надійність постачання, періодичність поставок, можливість позапланових поставок, відділеність постачальника. Ваговий коефіцієнт розраховувався, виходячи з усієї сукупності, що сприймається за одиницю, яку складає кожний критерій. Найважливішим критерієм при виборі постачальника для підприємства є надійність постачання, другим – періодичність поставок, третім – відділеність постачальника, четвертим – можливість позапланових поставок. Шляхом добутку рангу на ваговий коефіцієнт, було визначено загальний рейтинг по кожному критерію і разом по всім. Розрахунки показали, що найоптимальнішим постачальником являється постачальник № 1, тобто ТОВ «Олімпік-Агро».

Основними конкурентами ПрАТ «Обухівський молочний завод» є ПАТ «Білоцерківський молочний комбінат», ПАТ «ВІММ-БІЛЛЬ-ДАНН», ПАТ «Яготинський маслозавод». Але ці підприємства виробляють та реалізують свою продукцію на всеукраїнському рівні. Розглянемо частку ринку основних виробників молочної продукції в Київській області (табл. 2.17):

Таблиця 2.17

**Частка ринку основних виробників молочної продукції в Київській області**

№, з/п	Виробник	Частка ринку, %		Відхилення у структурі, %
		2018	2019	
1	2	3	4	5
1	ПАТ «Білоцерківський молочний комбінат»	23,14	23,29	0,15
2	ПАТ «ВІММ –БІЛЛЬ-ДАНН»	23,79	23,61	-0,18

1	2	3	4	5
3	ПАТ «Яготинський маслозавод»	27,69	26,78	-0,91
4	ПрАТ «Обухівський молокозавод»	4,46	4,78	0,32
5	Решта	20,92	21,54	0,62

Згідно з даними табл. 2.17 можна зробити висновок, що у 2018 році найбільшу частку ринку молочної продукції в Київській області займало ПАТ «Яготинський маслозавод» – 27,69%, в свою чергу ПрАТ «Обухівський молокозавод» займав лише 4,46%.

У 2019 році найбільшу частку ринку молочної продукції також займало ПАТ «Яготинський маслозавод» (26,78%), хоча його частка на ринку зменшилася на 0,91% порівняно з 2018 роком.

Динаміка зміна частки ринку ПрАТ «Обухівський молочний завод» наведена в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

#### Динаміка зміни частки підприємства на ринку

Роки	Загальний обсяг продажу на ринку, тис. грн	Приріст обсягу ринку до попереднього періоду, %	Обсяг продажу товарів, тис. грн	Приріст обсягу продажу до попереднього року, %	Частка на ринку. %
2016	3223453	-	125070	-	3,88
2017	3619320	16,4	154545	23,6	4,27
2018	3974573	9,8	177266	14,7	4,46
2019	4626129	16,4	221129	24,74	4,78

*Джерело: розроблено автором на основі [44].*

З даних таблиці можна зробити висновок, що Обухівський молокозавод повільними темпами збільшує частку ринку молочних продуктів. З 2016 по 2019 рік частка ринку зросла майже на 1%.

Низький показник частки ринку зумовлений тим, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» має меншу потужність, та вужчий асортимент продукції, порівняно зі своїми основними конкурентами, що діють на території Київської області.

### 2.3. Дослідження принципів взаємодії підприємства зі споживачами

Впровадження засад корпоративної соціальної відповідальності і ефективна взаємодія підприємства зі споживачами позитивно впливають на конкурентоспроможність, лояльність покупців, імідж, часту ринку компанії, обсяги реалізації і прибуток.

Принципи для налагодження ефективної взаємодії зі споживачами наведені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

#### Принципи взаємодії підприємства зі споживачами

Принцип	Характеристика
Інтерактивної взаємодії	побудова зв'язку між підприємством та споживачами продукції
Взаємозалежності	зв'язок між ступенем задоволення потреб споживачів і можливостями, результатами діяльності підприємства
Взаємної довіри	виконання зобов'язань перед споживачем, надання повної та достовірної інформації, запобігання конфліктів
Індивідуальності взаємодії	індивідуальний підхід до до потреб споживача, усвідомлення його важливості
Зацікавленості у взаємодії	зацікавленість персоналу підприємства у поповненні знань про споживачів та їх потреби

*Джерело: : розроблено автором на основі [40].*

Серед основних завдань КСВ, щодо взаємодії підприємства зі споживачами можна виділити [29]:

- врахування вимог та потреб споживачів;
- безпечність продукції;

– надання правдивої та своєчасної інформації про товар та його технологію виготовлення;

– справедливе ціноутворення;

– спонсорство громадських ініціатив і освітніх програм;

– раціональне використання ресурсів громади;

– зменшення негативного впливу виробничого процесу на екологію.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» прагне до сталості, ефективності та прибутковості. Керівництво усвідомлює, що запорукою успішної діяльності та хорошої репутації є не лише фінансова складова, а урахування інтересів споживачів, працівників, партнерів, інвесторів, акціонерів, місцевої громади та інших зацікавлених сторін, які взаємодіють з підприємством. Тому вже кілька років компанія слідує принципам КСВ.

Місія діяльності молокозаводу полягає у підвищенні рівня життя споживачів за рахунок виробництва якісних та безпечних продуктів. Ретельний контроль за виробничим процесом, використання лише натуральної молочної сировини, без застосування домішок, консервантів та стабілізаторів – головна конкурентна перевага продукції підприємства.

В основу роботи ПрАТ «Обухівський молочний завод» лягли такі загальнолюдські цінності, як порядність, відкритість та прозорість. Ключовими напрямками роботи для компанії в секторі КСВ є:

– відповідальність перед споживачами за якість продукції, надання достовірної інформації про продукт;

– відповідальність перед працівниками за створення оптимальних умов для роботи, розвитку та реалізації власного потенціалу;

– відповідальність перед партнерами за чесне та добросовісне партнерство на відкритих засадах;

– відповідальність перед суспільством за вплив на навколишнє середовище.

Підприємство здійснює свою діяльність з дотриманням всіх стандартів та норм виробництва, оскільки якість та безпечність продукції є пріоритетом.

Нормативні документи на готову продукцію ПрАТ «Обухівський молочний завод» наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

### Нормативні документи на готову продукцію

Вид продукції	Нормативний документ
Молоко пастеризоване	ДСТУ 2661:2010
Сметана	ТУ У 15.5 – 26519426 – 010:2005
Вареники	ДСТУ 5052:2008
Десерт сирковий	ТУ У 46.39.106-98
Масло	ДСТУ 4399:2005
Йогурт	ТУ У 46.39.066-98
Сир кисломолочний	ДСТУ 4554:2006
Морозиво	
- молочне, вершкове, пломбір	ДСТУ 4733:2007
- морозиво-лід	ДСТУ 4734:2007
- з комбінованим складом	ДСТУ 4735:2007

*Джерело: [44].*

Важливим пунктом у виробництві якісних молочних продуктів є лабораторний контроль. На базі Обухівського молокозаводу є лабораторія, яка обладнана всім необхідним лабораторним обладнанням та приладами для проведення фізико-хімічних та мікробіологічних досліджень.

Кожна партія молочної продукції, що виготовляється, контролюється від поступаючої сировини, по ходу технологічного процесу і протягом всього терміну зберігання, з метою забезпечення гарантованої якості продукції та відповідності її нормативній документації.

За показниками безпеки та на вміст ГМО вся продукція контролюється атестованими лабораторіями і відповідає допустимим рівням, згідно з нормативною документацією. Висновки державної санітарно-епідеміологічної експертизи є на всі види продукції, відповідно до асортиментного переліку, дійсні на термін дії нормативних документів.

Висока якість продукції торгової марки була оцінена експертами загальнонаціонального конкурсу «100 кращих товарів України» та асоціацією

молочників України «Укрмолпром». Молоко ТМ «Лукавиця» в 2020 році зайняло 22 місце в рейтингу торгових марок молока в Україні [45].

Оскільки підприємство хоче бути ближчим до своїх споживачів, працівники молокозаводу швидко реагують на відгуки, питання користувачів в соціальних мережах та надають необхідну інформацію. Покупцям, які мають сумніви в якості або претензії до придбаного продукту, пропонують безкоштовно провести експертизу в лабораторії підприємства та надати документ з результатами дослідження, висновком експерта.

Можливість провадити виробничу діяльність і використовувати ресурси покладає на компанію додаткову відповідальність за вплив її діяльності на навколишнє середовище. В планах підприємства – активний розвиток екологічної складової корпоративної соціальної відповідальності та перехід на екологічні види пакування.

Хоча продукція підприємства не підлягає повторній переробці, завод бере на себе відповідальність за утилізацію товарів. Обухівський молокозавод приймає на утилізацію від торгових мереж власні продукти з простроченим терміном зберігання. Підприємство створює належні безпечні для здоров'я людини та довкілля умови утилізації продуктів, з додержанням вимог нормативно-правових актів і нормативних документів. Щоденний прийом замовлень також допомагає мінімізувати кількість повернень прострочених товарів та зменшує кількість ресурсів, що використовуються під час виробництва.

#### **2.4. Управління корпоративною соціальною відповідальністю на ПрАТ «Обухівський молочний завод»**

Під час аналізу якості управління і рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві було використано метод інтегральної оцінки, запропонований С.Ф. Гончаровим та Н.А. Кричевським [20].



Для оцінки рівня розвитку та якості управління внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності на ПрАТ «Обухівський молочний завод» було обрано 20 показників і запрошено стейкхолдерів, які надали оцінку кожного показника за шкалою від 0 до 5. Перелік показників, за якими здійснювалась оцінка внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Обухівський молочний завод» наведено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

### Показники оцінки розвитку внутрішньої КСВ

Вид відповідальності	Показники (в розрах. за 1 рік діяльності)	Стейкхолдер, який оцінює показник
1	2	3
Економічна відповідальність	1.1. Темп зростання прибутку організації (ТПр), %	Власники
	1.2. Показник плинності кадрів (Кпл), %	Відділ кадрів
	1.3. Показник співвідношення середньої ЗП працівників підприємства до середньої ЗП в регіоні (ЗП), %	Бухгалтерія
	1.4. Своєчасність та повнота виплати (СЗП)	
	1.5. Рівень корумпованості підприємства й наявність системи запобігання корупції (РК)	Працівники, керівники відділів
Правова відповідальність	2.1. Дотримання підприємством прав людини (ПЛ)	Працівники, керівники відділів
	2.2. Наявність соціальних гарантій на підприємстві (СГ)	Працівники, керівники відділів
	2.3. Дотримання закону працівниками підприємства (ДЗПР)	Керівники відділів
Техніко–технологічна відповідальність	3.1. Показник виробничого травматизму (ВТ)	Працівники, керівники відділів
	3.2. Темп розвитку матеріально-технічної бази (ТрМТБ), %	Власники, керівники відділів
Екологічна відповідальність	4.1. Штрафи, нараховані за порушення природоохоронного законодавства (ШПЗ)	Власники
	4.2. Забезпечення необхідних норм охорони і гігієни праці (ОГП)	Працівники, керівники відділів
Соціально-культурна відповідальність	5.1. Коефіцієнт рівня освіти робітників (КО)	Керівники відділів
	5.2. Своєчасне визначення та задоволення соціальних вимог працівників організації (СВпр)	Працівники, керівники відділів
	5.3. Програми відпочинку для персоналу (ПВп)	Працівники, керівники відділів
	5.4. Наявність соціального пакета (СП)	Працівники, керівники відділів
Етична відповідальність	6.1. Наявність корпоративної культури (КК)	Працівники, керівники відділів
	6.2. Наявність системи корпоративної етики (КЕ)	Працівники, керівники відділів

1	2	3
Філантропічна відповідальність	7.1. Волонтерство робітників, добровільна участь персоналу у благодійних проектах (Вроб)	Працівники, керівники відділів
	7.2. Волонтерство менеджерів та власників підприємства, добровільна участь у благодійних проектах (Вмб)	Власники, керівники відділів

Джерело: [16].

Показники, що були використані під час оцінки розвитку зовнішньої корпоративної діяльності підприємства наведено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

### Показники оцінки розвитку зовнішньої КСВ

Вид відповідальності	Показники (в розрах. за 1 рік діяльності)	Стейкхолдер, який оцінює показник
1	2	3
Економічна відповідальність	1.1. Темп приросту кількості робочих місць (Тр РМ )	Громада, державні органи
	1.2. Рівень неупередженості цін (при порівнянні з цінами конкурентів) (СЦ)	Споживачі
	1.3. Збір відгуків клієнтів і реагування на них підприємства (ЗВкл)	Споживачі
	1.. Рівень відповідності продукції або послуг підприємства міжнародним стандартам якості (РЯ)	Споживачі, державні органи
Правова відповідальність	2.1. Рівень дотримання чинного законодавства (РДз)	Державні органи
	2.2. Вчасність та повнота обсягу сплати податків (ВПсп)	Державні органи
	2.3. Наявність всіх дозволів та інших державних ліцензій і схвалень, необхідних для діяльності (ДЛ)	Державні органи
Технологічна відповідальність	3.1. Витрати на розвиток інноваційних процесів (від суми загальних витрат) (Віп), %	Державні органи
	3.2. Допомога технікою суспільству, коли в цьому є потреба (Дт)	Державні органи, громада
Екологічна відповідальність	4.1. Дотримання національних та міжнародних екологічних стандартів та рекомендацій (ДЕС)	Державні органи, громада
	4.2. Коефіцієнт переробки відходів (Кпв), %	Державні органи, громада
	4.3. Рівень споживання природних ресурсів ( РсПР )	Державні органи, громада
Соціо-культурна відповідальність	5.1. Участь у соціальних програмах (СПП)	Державні органи, громада
	5.2. Реагування на моменти, що викликають занепокоєння у місцевого населення (Рзн)	Державні органи, громада
Етична відповідальність	6.1. Рівень прозорості та інформування громадськості про діяльність підприємства (РПІ)	Споживачі, групи впливу, громада

1	2	3
Філантропічна Відповідальність	7.1. Участь підприємства у благодійних заходах (Убз)	Державні органи, громада
	7.2. Витрати підприємства на меценатство, спонсорство, волонтерство (від суми загальних витрат) (ВМСВ), %	Державні органи, громада

Джерело: [16].

На підставі результатів опитування експертів було виведено середню оцінку кожного показника ( $X_i$ ), результати зведено в табл. 2.23.

Таблиця 2.23

### Зведені дані результатів опитування стейкхолдерів

Показники внутрішньої діяльності					Показники зовнішньої діяльності				
Показники	$\Sigma x_i$ (вн)	N	$X_i$ (вн)	Коеф. Розв. (К)	Показники	$\Sigma x_i$ (зов)	N	$X_i$ (зов)	Коеф. Розв. (К)
Організаційно-економічна відповідальність									
1. ТП р.	8	2	4	0,8	1. Тр. РМ	82	25	3,28	0,656
2. К пл.	12	3	4	0,8	2. СЦ	106	25	4,24	0,848
3. Сер. ЗП	13	3	4,33	0,86	3. ОПП	110	25	4,4	0,88
4. СЗП	15	3	5	1	4. ЗВкл	103	25	4,12	0,824
5. РК	92	20	4,6	0,92	5. Ря	107	25	4,28	0,856
Правова відповідальність									
6. ПЛ	97	20	4,85	0,97	6. РДз	23	5	4,6	0,92
7. СГ	96	20	4,8	0,96	7. ВПсп	24	5	4,8	0,96
8. ДЗПР	22	5	4,4	0,88	8. ДЛ	21	5	4,2	0,84
Технологічна відповідальність									
9. ВТ	95	20	4,75	0,95	9. Віп	19	5	3,8	0,76
10. Тр. МТБ	8	20	4,4	0,88	10. Дт	84	25	3,36	0,672
Екологічна відповідальність									
11. ШПЗ	10	2	5	1	11. ДЕС	120	25	4,8	0,96
12. ОГП	91	20	4,55	0,91	12. Кпв	110	25	4,4	0,88
–	–	–	–	–	13. РсПР	115	25	4,6	0,92
Соціально-культурна відповідальність									
13. Ко.	13	3	4,33	0,86	14. СПП	86	25	3,44	0,688
14. СВпр.	87	20	4,35	0,87	15. Рзн	91	25	3,64	0,728
15. ПВп.	84	20	4,2	0,84	–	–	–	–	–
16. СП	91	20	4,55	0,91	–	–	–	–	–
Етична відповідальність									
17. КК	75	20	3,75	0,75	16. Рпі	92	25	3,68	0,316
18. КЕ	85	20	4,25	0,85	–	–	–	–	–
Філантропічна відповідальність									
19. Вроб.	76	20	3,8	0,76	17. Убз	89	25	3,56	0,712
20. Вмб.	23	5	4,6	0,92	18. Вмсв	93	25	3,72	0,744

Джерело: розраховано автором.

Після проведення розрахунків, використовуючи метод радара, було графічно зображено отримані результати коефіцієнта рівня розвитку схематично.

Оскільки рівень розвитку показників, що прагне до найбільшого значення, буде забезпечувати спрямованість до максимального рівня, то значення коефіцієнта рівня розвитку в центрі взято за 0, а кінцеве – за 1 [16].

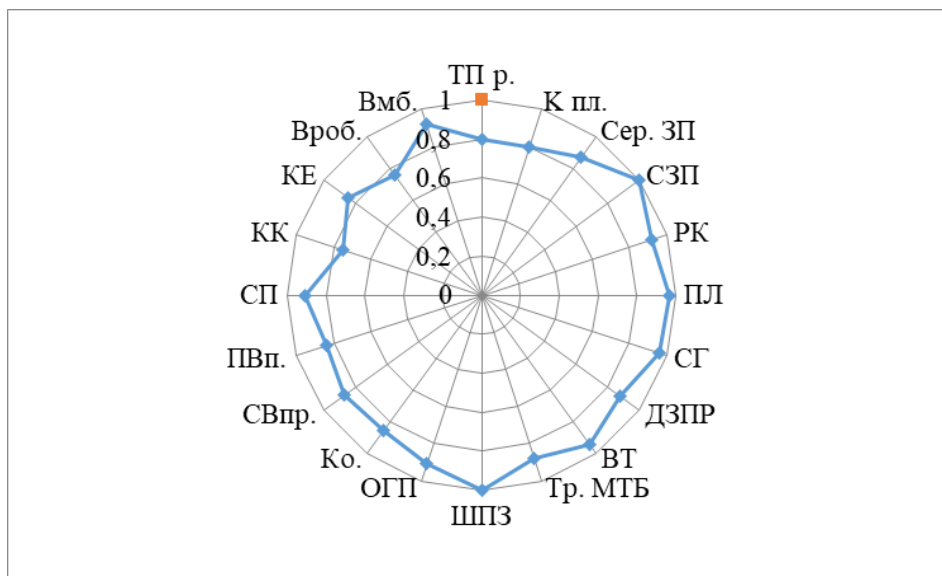


Рис. 2.4. Коефіцієнти розвитку внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Аналогічно було зображено результати розрахунку коефіцієнтів розвитку зовнішньої КСВ.

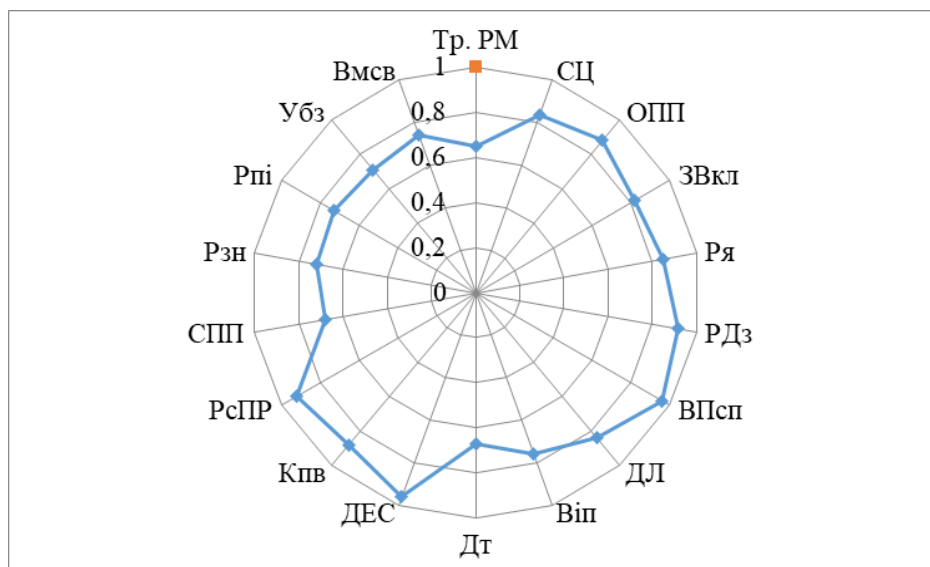


Рис. 2.5. Коефіцієнти розвитку зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Після графічного зображення радарів, було проведено розрахунки їхніх площ. Оскільки площа оцінюваного кола дорівнює:  $S = 3,1416 \text{ см}^2$ , але побудова методом радара передбачає вписання багатокутника в коло, тому замість площі кола було взято площу багатокутника.

Якщо за всіма показниками коефіцієнт розвитку має еталонне значення, площа побудованих багатокутників зовнішньої і внутрішньої КСВ буде розрахована наступним чином:

$$S_{б.(\text{внутр.})} = 0,5 \times \sin 20^\circ \times (1 \times (K1) + 1 \times (K2) + \dots + 1 \times (K20)), \quad (2.3)$$

$$S_{б.(\text{зов.})} = 0,5 \times \sin 18^\circ \times (1 \times (K1) + 1 \times (K2) + \dots + 1 \times (K18)). \quad (2.4)$$

Оскільки кількість показників КСВ за внутрішньою діяльністю  $n = 20$ , то кут  $\alpha$  між лініями, які оцінюються і синус цього кута розраховуються наступним чином:

$$\alpha = 360^\circ : 20 = 18^\circ;$$

$$\sin 18^\circ = 0,309;$$

$$S_{б.(\text{внутр.})} = 3,09.$$

Кількість показників КСВ за зовнішню діяльність  $n = 18$ , кут  $\alpha$  між лініями, які оцінюються і синус цього кута мають такі значення:

$$\alpha = 360^\circ : 18 = 20^\circ;$$

$$\sin 20^\circ = 0,342;$$

$$S_{б.(\text{зов.})} = 3,08.$$

Площа радарів ( $S_p$ ) діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» розраховується аналогічно:

$$S_{p.(\text{внут.})} = 0,5 \times 0,309 \times 17,7 = 2,73 \text{ см}^2;$$

$$S_{p.(\text{зов.})} = 0,5 \times 0,342 \times 14,58 = 2,49 \text{ см}^2.$$

Після розрахунку площ радарів було розраховано інтегральні показники рівня розвитку внутрішньої та зовнішньої КСВ ( $R$ ) на молокозаводі:

$$R(\text{внут.}) = 0,88;$$

$$R(\text{зов.}) = 0,81.$$

Відповідно до отриманих результатів розрахунку інтегральних показників, КСВ на ПрАТ «Обухівський молочний завод» знаходиться на високому рівні розвитку.

Інтегральні показники зображено на двовимірній матриці, де значення інтегрального показника внутрішньої діяльності було зазначено на осі Х, а зовнішньої – на осі У (рис. 2.6).

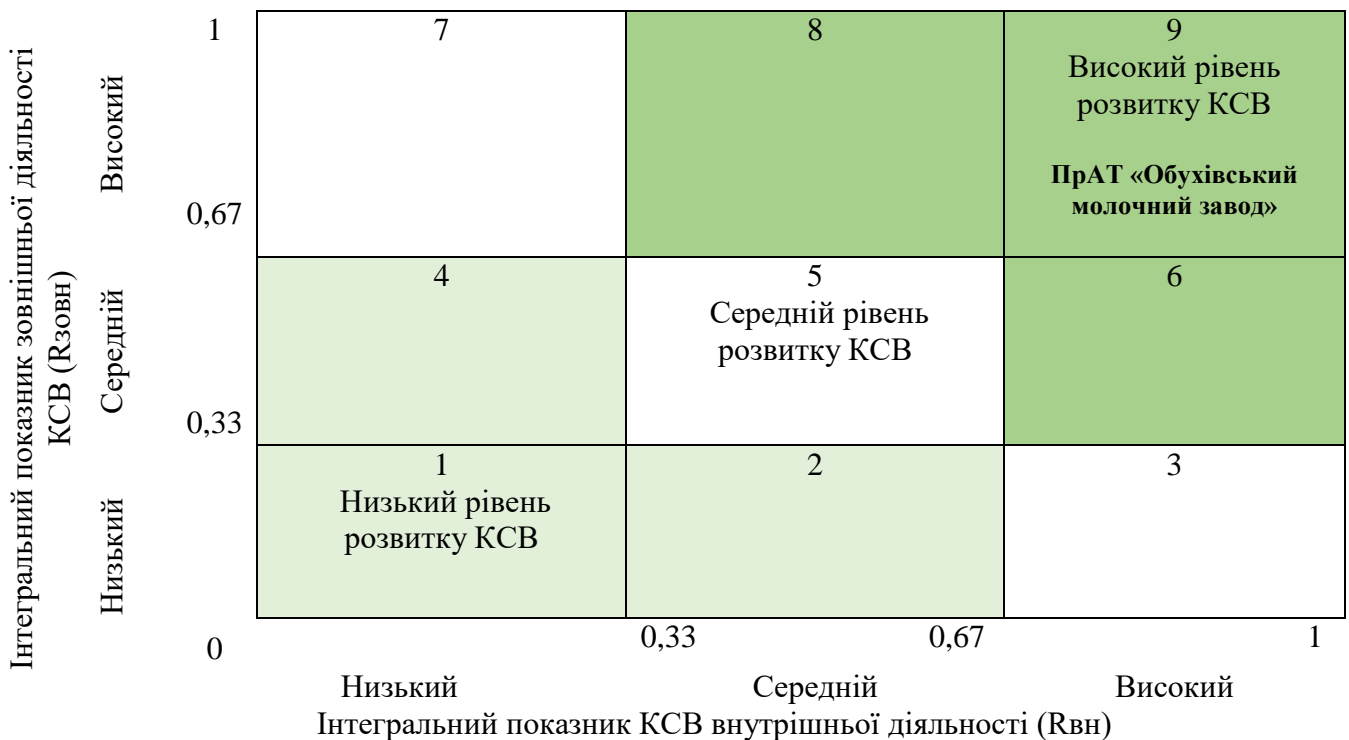


Рис. 2.6. Матриця рівня розвитку КСВ ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Відповідно до отриманих результатів ПрАТ «Обухівський молочний завод» відноситься до 9 блоку матриці, який відповідає високому рівню розвитку КСВ. Отже, підприємство має стійкі зобов'язання перед працівниками, громадою та суспільством в цілому, яких чітко дотримується. Але є сектори зовнішньої КСВ, які вимагають більшої уваги та ініціативності. До них відноситься філантропічна відповідальність, яка передбачає участь підприємства у благодійних заходах, витрати на меценатство, спонсорство, волонтерство та соціо-культурна відповідальність, до якої входить участь у соціальних програмах, реагування на питання, що викликають занепокоєння у громади.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

#### **3.1. Загальні пропозиції щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності на на ПрАТ «Обухівський молочний завод»**

Аналіз якості управління та рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Обухівський молочний завод» показав, що зовнішня КСВ не налагоджена повноцінно, необхідне вдосконалення взаємодії зі споживачами та громадою, підвищення екологічності виробництва.

Було запропоновано 6 заходів втілення яких, допоможе підвищити конкурентоспроможність, лояльність споживачів до підприємства, створить позитивний імідж та сприятиме розв'язанню існуючих суспільних проблем. Основна мета – не одиничні добрі справи, а орієнтація на довгострокові взаємовідносини з суспільством, сталий розвиток підприємства.

Вже кілька років в світі гостро стоїть проблема забруднення екології. Оскільки пластик є нафтопродуктом, в ньому містяться токсини, які можуть пагубно впливати на здоров'я людини. Питання утилізації відходів пакувальних матеріалів набуває міжнародного значення і на цей час є відкритим.

Перша пропозиція полягає в заміні пластикової тари на еко-пакування, що швидко розкладається і не шкодить навколишньому середовищу. Оскільки перехід на нові пакувальні матеріали не потребує змін в технологічному процесі, нового обладнання і збільшення кількості працівників цеху, значні витрати на впровадження заходу будуть відсутні.

Та така ініціатива допоможе підвищити конкурентоспроможність, оскільки спостерігається тенденція збільшення попиту споживачів на еко-товари, еко-

пакування, багато іноземних компаній вже використовують тару з альтернативних матеріалів.

З кожним роком, все більше вітчизняних компаній долучаються до акцій по збору сміття в лісах та парках, висадці дерев. Працівники ПрАТ «Обухівський молочний завод» також могли б підтримати ініціативу і організувати прибирання лісу, який знаходиться поблизу заводу. Такий захід не вимагає фінансових вкладень, але має значний позитивний вплив на стан навколишнього середовища.

Наступним заходом може стати запровадження Дня донора – дня коли кожен бажаючий працівник, на базі медичного пункту заводу, зможе здати кров, яку буде передано до Обухівської районної лікарні. Багато компаній зі всього світу долучились до акції, адже переливання крові дозволяє рятувати мільйони людських життів щорічно.

За даними ВООЗ, кожному третьому жителю планети необхідно було здійснювати переливання крові. Підтримуючи таку ініціативу, працівники ПрАТ «Обухівський молочний завод» не лише допоможуть поповнити фонд крові Обухівської лікарні, але й своїм прикладом зможуть привернути увагу до важливого питання, підвищити обізнаність населення, стимулювати добровільну здачу крові жителями міста та трудовими колективами інших підприємств.

Лікарні Обухівського району надають медичну допомогу тисячам людей щорічно, але низьке фінансування та відсутність новітнього обладнання, не дозволяє проводити діагностику та лікувальні заходи необхідного рівня.

Наступною пропозицією буде створення благодійної програми «Допоможемо разом», яка буде спрямована на збір коштів для забезпечення лікарень району необхідними засобами та обладнанням.

Схожа акція щорічно проводиться в закладах компанії «McDonalds» під назвою «Долонька щастя». Завдяки цій програмі і небайдужим клієнтам, було зібрано і передано на допомогу дитячим лікарням понад 4 375 723,29 млн грн, тому такий досвід є хорошим прикладом для ПрАТ «Обухівський молочний завод».



У всіх магазинах фірмової торгівлі підприємства покупці зможуть придбати багаторазові термопакети з логотипом підприємства, які зберігають температуру продуктів протягом кількох годин, а 60% від їх вартості буде йти на допомогу лікарням.

Таким чином покупці отримають корисну річ, яку зможуть неодноразово використовувати в господарстві, а спільні зусилля громади і підприємства допоможуть пацієнтам Обухівських лікарень.

В Україні сотні дітей-сиріт та інвалідів не отримують достатнього фінансування від держави для задоволення основних потреб, тому вони залежать від допомоги спонсорів і всіх небайдужих. В Обухівському районі, в селі Трипілля розташований спеціальний інтернат для дітей з затримкою психічного розвитку, дітей-сиріт.

Працівники молокозаводу могли б кілька разів на рік збирати необхідні речі, іграшки і відвідувати заклад для спілкування з дітьми, оскільки їм потрібна не лише фінансова допомога, а й підтримка, увага, турбота.

Така ініціатива стане хорошим прикладом для інших компаній, дозволить покращити рівень життя для дітей-сиріт, а можливо—знайти сім'ю для когось з вихованців.

Ще однією проблемою України є низька мінімальна пенсія, яка в 2020 році складає 1889 грн. Держава не надає достатнього фінансування, купівельна спроможність пенсіонерів з кожним роком знижується, тому самотні літні люди потребують допомоги небайдужих. Після сплати комунальних платежів, купівлі життєвонеобхідних ліків у більшості із них не вистачає грошей на елементарні продукти.

Оскільки молочні продукти входять до переліку продовольчих товарів першої необхідності в продуктовому кошику пенсіонерів, то було б доречно, в якості допомоги від ПрАТ «Обухівський молочний завод», надавати пакети з продукцією підприємства. Для людей літнього віку – це значна допомога до їхньої низької пенсії, а також хороший приклад для інших підприємств і громадян.

### 3.2. Маркетингове обґрунтування та вплив на основні економічні показники соціальної ініціативи допомоги пенсіонерам

Для підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства, налагодження міцного зв'язку зі споживачами, створення позитивного іміджу, було запропоновано підтримати ініціативу допомоги самотнім людям літнього віку.

Впровадження заходу дозволить:

- привернути увагу до важливої соціальної проблеми;
- допомогти малозабезпеченим громадянам;
- стимулювати становлення відповідального та толерантного суспільства;
- підвищити конкурентоспроможність заводу серед молокопереробних підприємств Київської області;
- підвищити лояльність споживачів до продукції підприємства;
- стимулювати етичну поведінку бізнесу та підтримку добровільних ініціатив іншими вітчизняними підприємствами.

Допомогу зможуть отримати 230 осіб похилого віку в місті Обухів та Обухівському районі.

Структура витрат на впровадження заходу наведена в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Структура витрат на впровадження заходу

Витрати	Сума, грн
Вартість продуктового пакета	210
Вартість 230 продуктивних пакетів	48000
Транспортування	2000
Разом	50388

*Джерело: розроблено автором.*

Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок. Дані наведені у табл. 3.2.

## Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн	7200	7300	7700	8000	8300	8500	8700

Джерело: розроблено автором.

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{середн}})^2}{n}}; \quad (3.1)$$

Таблиця 3.3

## Розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , тис грн	7200	7300	7700	8000	8300	8500	8700	55700
2.	$O_{\text{середн}}$	7957							
3.	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{середн}})$	-757	-657	-657	43	343	543	743	-
4.	$\Delta O^2$	573049	431649	66049	1849	117649	294849	552049	2037143

Джерело: розроблено автором.

Розрахуємо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{середн}} = (7200 + 7300 + 7700 + 8000 + 8300 + 8500 + 8700) / 7 = 7957 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де  $a$  – середнє квадратичне прогнозних значень чистого доходу,

$O_c$  – середнє арифметичне прогнозицх значень чистого доходу.

$$w = 0,03\%$$

Оскілки розраховане значення коефіцієнта  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) визначаємо за методом медіан на рівні 8000 тис. грн, як середнє значення ряду, де, песимістичне (найменше) значення (П) – 7200 тис. грн, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 8700 тис. грн.

Розрахуємо прогнозне значення обсягів продажу в результаті впрвадження запропонованого заходу:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (8700 + 4 \times 8000 + 7200) / 6 = 7983 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$7983 / 237295 \times 100\% = 3,36\%,$$

де 237295 – чистий дохід (виручка) від реалізації 2019 рік (табл. 2.3).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:  
 $4963232 + 22010,3 = 4985242,3$  тис. грн.

Чистий дохід (виручка від реалізації) в проектному році складе:  
 $237295 + 7983 = 245278$  тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат на виробництво та реалізацію продукції в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 3,36%.

$$(198421 \times 3,36) / 100\% = 6667 \text{ тис. грн,}$$

де 198421 – змінні витрати 2019 рік (табл. 2.3).

Проведення заходу потребує витрат у розмірі 50,38 тис. грн, отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 6667 + 50,38 = 6717,38 \text{ тис. грн.}$$

Отже повні витрати в проектному році складуть:

$$225479 + 6717,38 = 232196,38 \text{ тис. грн,}$$

де 225479 – повні витрати 2019 рік (табл. 2.3).

Визначимо приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = \text{ОП} - \text{Приріст повних витрат} = 7983 - 6717,38 = 1265,62 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$11816 + 1265,62 = 13081,62 \text{ тис. грн,}$$

де 11816 – значення прибутку в 2019 році (табл. 2.3).

Очікуваний приріст чистого додаткового прибутку реалізації продукції становитиме:

$$1265,62 \times 0,82 = 1037,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$8478 + 1037,8 = 9515,8 \text{ тис. грн,}$$

де 8478 – значення чистого прибутку за 2019 рік (табл. 2.3).

Результати розрахунку прогнозованих значень основних показників наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Очікувані результати від впровадження заходу

Показник, що змінюється	Одиниці виміру	Величина показника
Приріст виручки від реалізації	тис. грн	7983,00
Приріст повних витрат	тис. грн	6717,38
Приріст прибутку від реалізації	тис. грн	1265,62
Приріст чистого прибутку	тис. грн	1037,80

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, внаслідок впровадження заходу, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 7983 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 6717,38 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1265,62 тис. грн, а приріст чистого прибутку складе 1037,8 тис. грн.

Для оцінки результату від впровадження заходу необхідно порівняти прогнозовані показники з основними показниками діяльності за 2019 рік. Вплив

запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ  
«Обухівський молочний завод»**

Показники	Одиниці виміру	2019 рік	Проектний рік	Абсолют. відх.	Віднос.відх. %
ЧД (виручка від реалізації продукції )	тис. грн	237295	245278	7983	3,36
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	225479	232196,38	6717,38	2,97
Прибуток ( збиток) від реалізації	тис. грн	11816	13081,62	1265,62	10,71
Чистий прибуток	тис. грн	8478	9515,80	1037,80	12,24
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	95,02	94,67	-0,35	-0,37
Рентабельність діяльності	%	3,57	3,87	0,30	-
Рентабельність продукції	%	5,24	5,63	0,39	-

*Джерело: розроблено автором на основі [44].*

Отже, в результаті впровадження запропонованого заходу на підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод» проектне значення виручки від реалізації зросте на 3,36% і становитиме 245278 тис. грн, що позитивно відобразиться на фінансовому стані підприємства, а саме на рівні прибутковості. Відбудеться незначне підвищення повних витрат на 2,97%, витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції зменшаться на 0,37%, окрім цього, збільшиться прибуток від реалізацій на 10,71% і зросте чистий прибуток до 1037,8 тис. грн.

Після впровадження заходу буде спостерігатись незначне зростання показника рентабельність діяльності на 0,3% і рентабельності продукції підприємства на 0,39%.

Таким чином, можна підсумувати, що запропонований захід має доцільне застосування, оскільки він позитивно вплине не лише на імідж компанії, а й на основні економічні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод».

## ВИСНОВКИ

В роботі було опрацьовано теоретичний матеріал та досліджено сутність поняття корпоративна соціальна відповідальність, принципи та методичні підходи та етапи її впровадження в роботу підприємства, розглянуто наукові праці провідних іноземних та вітчизняних вчених в сфері КСВ. Аналіз методів оцінки впливу корпоративної соціальної відповідальності на діяльність компанії показав, що експерти не мають єдиного погляду на перелік методів і показників, що застосовуються під час проведення оцінки, тому їх вибір залежить від виду діяльності підприємства.

Діяльність ПрАТ «Обухівський молочний завод» основана на виробництві молочних продуктів: йогуртів, кисломолочного творогу, морозива, кефіру, сметани, масла. У структурі асортименту лідируючі позиції займає асортиментна група «Молоко», питома вага якої складає 37%. На останній позиції знаходиться асортиментна група «Морозиво», що складає 4% від загального асортименту. Підприємство здійснює безперебійну поставку продукції в магазини, про що свідчить високий коефіцієнт стійкості асортименту.

Результати ABC-аналізу та XYZ-аналізу показали, що до товарів з високим рівнем прогнозованості і високою прибутковістю належать молоко, сметана, масло, до товарів з низькою прибутковістю та високим рівнем прогнозованості входить морозиво, йогурт, сирок солодкий, вареники, десерт. Оскільки ця продукція користується стійким попитом, приносить стабільний прибуток, реалізується з нульовим залишком, тому доцільно збільшити обсяги виробництва.

Основними конкурентами ПрАТ «Обухівський молочний завод» є ПАТ «Білоцерківський молочний комбінат», ПАТ «ВІММ-БІЛЛЬ-ДАНН», ПАТ «Яготинський маслозавод», які реалізують свою продукцію на всеукраїнському рівні.

Обухівський молокозавод реалізує молочні продукти через фірмові магазини, що знаходяться в межах Обухівського району, співпрацює з

роздрібними торговцями, поставляє продукцію власного виробництва в ресторани, кафе, готелі та бари. За останній рік понад 81,4 % продукції було реалізовано через посередників, що свідчить про бажання компанії швидше освоїти нові ринки та збільшити об'єми реалізації за рахунок збуту великих партій.

Впровадження в роботу принципів корпоративної соціальної відповідальності дозволяє компаніям успішно розвиватися в бізнес-середовищі, підвищувати суспільний імідж організації, збільшувати обсяги продажу та частку ринку. Але не всі вітчизняні підприємці знають про ці переваги, тому загальний рівень розвитку КСВ в Україні є досить низьким.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» орієнтується на досвід іноземних партнерів і вже кілька років слідує принципам корпоративної соціальної відповідальності. Місією заводу є підвищення рівня життя споживачів і громади, тому якість продукції, дотримання норм під час утилізації продукції є пріоритетом.

Згідно з результатами інтегральної оцінки рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності, ПрАТ «Обухівський молочний завод» має стійкі зобов'язання перед працівниками, громадою та суспільством, яких чітко дотримується. Але необхідно зосередити більше уваги на зовнішній КСВ, яка включає філантропічну та соціо-культурну відповідальність.

Для підвищення рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності було запропоновано 6 заходів, які орієнтовані на довгострокові взаємовідносини з суспільством, сталий розвиток підприємства.

Перша пропозиція – зміна пластикового пакування на еко-тару, яка не шкодить екології і користується популярністю серед іноземних виробників, друга – прибирання лісової зони що розташована поблизу підприємства. Такий захід є доцільним, оскільки спрямований на розвиток екологічної сфери КСВ, але не вимагає значних фінансових вкладень.



Для підтримки Обухівських лікарень та допомоги хворим, було запропоновано запровадити на ПрАТ «Обухівський молочний завод» День донора та створити благодійну програму «Допоможемо разом».

Для допомоги дитячим будинкам, було рекомендовано кілька разів на рік відвідувати заклади такого типу, забезпечувати дітей необхідними речами, іграшками та продуктами. В якості підтримки самотніх людей літнього віку, доцільно надавати кожному пакет з продукцією підприємства.

Оскільки молочні продукти входять до переліку продовольчих товарів першої необхідності в продуктовому кошику пенсіонерів, а низьке державне фінансування знижує їх купівельну спроможність, заходом для впровадження було обрано допомогу пенсіонерам, за рахунок видачі продуктових пакетів. Загальні витрати на впровадження заходу склали 50388 грн.

Провівши розрахунки та проаналізувавши їх, було виявлено, що впровадження даного заходу є вигідним, ефективним та дозволить збільшити доходи підприємства та покращити імідж.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 7983 тис. грн. Відбудеться незначне підвищення повних витрат на 2,97%, витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції зменшаться до 94,67 коп. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1265,62 тис. грн, а приріст чистого прибутку складе 1037,8 тис. грн. Також буде помітне незначне зростання показника рентабельність діяльності на 0,3% і рентабельності продукції підприємства на 0,39%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Blog of Evhene Tryshyn – On marketing «Marketing in Ukraine» (2012), «Corporate Social Responsibility». URL: [http://www.ua-marketing.com.ua/?page\\_id=667](http://www.ua-marketing.com.ua/?page_id=667) (дата доступу: 7.04.2020).
2. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. 1991. 42 p.
3. Deng X. Corporate social responsibility and stakeholder value maximization:evidence from mergers. *Journal of Financial Economics*, 2013. № 110. P. 87–109.
4. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *New York Times Magazine*, 1970. №13. P. 122–126.
5. Husted B.W. Toward a Model of Corporate Social Strategy Formulation. *Management Conference*, 2001. №27. P. 1–35.
6. Kamyshnykova E. Influence of csr strategies on business management. URL:[https://www.researchgate.net/publication/333199592\\_influence\\_of\\_csr\\_strategies\\_on\\_business\\_management](https://www.researchgate.net/publication/333199592_influence_of_csr_strategies_on_business_management) (дата доступу: 7.04.2020).
7. Lindgreen, A. Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 2010. №12, P.1–7.
8. Mendelow A., Stakeholder Mapping. Proceedings of the second international conference on information systems, 1991. P. 407–418.
9. Patel S. Triple Bottom Line and Eco-Efficiency: Where to Start? URL: [https://www.ecogreenhotel.com/ecogreen-newsletter/EGH\\_Feb/ecofeature-tbl.html](https://www.ecogreenhotel.com/ecogreen-newsletter/EGH_Feb/ecofeature-tbl.html) (дата доступу: 10.04.2020).
10. Rangan K. Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It, *Journal of Business Ethics*, 2012. №65(3), P.267–285.
11. Redman E. Three Models of Corporate Social Responsibility. Roosevelt review. 2005. 108 p.

12. Slusarchuk B. The use of Corporate Social Responsibility idea in business management. *Polish Journal of Management Studies*, 2012. № 6. P. 234–239.
13. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*, 2009. № 1. С. 21–25.
14. Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій *Вісник Української академії банківської справи*, 2012. № 1(32). С. 97–101.
15. Боуен Г. Соціальна відповідальність бізнесмена. Нью-Йорк: Harper & Brothers, 1953. 276 с.
16. Бочарова Н. А. Інтегральна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, №. 31. 2018. С. 45–62.
17. Бочарова Н. А. Удосконалення механізму впровадження корпоративної соціальної відповідальності на АТП. *Економіка транспортного комплексу*, 2017. № 29. С. 53–69.
18. Бочарова Н.А. Показники рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності на автотранспортному підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*, 2017. № 30. С. 85–99.
19. Вергун Л. І. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах глобальної фінансово-економічної кризи. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2010. № 23. С. 165–170.
20. Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность. М.: Дашков и К°, 2006. 195 с.
21. Елкінгтон Дж. Канібали з виделками: потрійна нижня лінія бізнесу ХХІ століття. Capstone Publishing, 2000. 162 с.
23. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ «ХПІ»*. №46. 2013 С. 53–63.
25. Зубкова І. Н. Організація торгівлі продовольчими товарами: Навч. посіб. М.: Видав. буд., 2016. 218 с.

26. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-бизнес, 2003. 216 с.
27. Коваленко Є. В. Формування організаційно-економічного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Економіка і Фінанси*, 2017. № 2. С. 47 – 57.
28. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Науковий вісник Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана*, 2013. № 4. С. 5–26.
29. Корнецький А. О. Соціальне підприємництво і соціальна відповідальність бізнесу: визначення, критерії та регулювання. *Причорноморські економічні студії*, 2016. № 11. С. 204–208.
30. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ: Стандарт, 2005. 302 с.
31. Тришин Є. КСВ – корпоративна соціальна відповідальність. Маркетинг в Україні. URL: [www.ua-marketing.com.ua](http://www.ua-marketing.com.ua) (дата доступу: 10.04.2020).
32. Кулешова Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент сталого розвитку підприємств. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*, 2013. № 1 (30). С. 195–199.
33. Лазоренко О. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. К.: Видавництво «Енергія», 2008. 96 с.
34. Литовченко С. Е. Роль бизнеса в общественном развитии. М. : Ассоциация менеджеров, 2004. 80 с.
35. Серёгина А. С. Социальная ответственность бизнеса: проблемы формирования в Украине. URL: <http://www.csrjournal.com> (дата доступу: 13.04.2020).
36. Смит А. Исследование природы и причин богатства народов. М. : Социально – экономическая литература, 1962. С 722.

37. Фрідман М. Соціальна відповідальність бізнесу полягає у збільшенні прибутку. URL: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/isissue/friedman-soc-resp-business.html> (дата доступу: 13.04.2020).
38. Хлевацька Т. Б. Методичний підхід до оцінки ефективності корпоративної соціальної діяльності підприємств на інтегративній платформі. *Стратегія економічного розвитку України*, № 3. 2014. С. 136–141.
39. Щира Н.О. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств. *Ефективна економіка*, 2013. №11. С. 23–26.
40. Шмелева Ю.А. Принципы взаимодействия предприятия с потребителями на этапе разработки нового товара. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3720> (дата доступу: 15.04.2020).
41. Бізнесмени та компанії, які допомагають справитись з Covid-19. URL: <https://gordonua.com/publications/polnyy-spisok-biznesmenov-i-kompaniy-kotorye-pomogayut-ukraine-spravitsya-s-koronavirusom-obnovlyaetsya-1491415.html> (дата доступу: 13.04.2020).
42. Корпоративна соціальна відповідальність: стан та перспективи розвитку. URL: <http://www.csr-ukraine.org/doslidjennya.html> (дата доступу: 11.04.2020).
43. Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса. URL: <http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/kso/ksobook2011.pdf>.
44. Офіційний сайт ПрАТ «Обухівський молокозавод» URL: <http://www.obmol.com.ua> (дата доступу: 13.04.2020).
45. Рейтинг якості молока 2020 рік. URL: <https://fdlx.com/all/society/114898-rejting-moloka-v-ukraine-2019-2020-kakoe-moloko-luchshe-kak-kupit-naturalnoe-i-kachestvennoe.html> (дата доступу: 11.04.2020).
46. Соціальна відповідальність українського бізнесу. Результати опитування. URL: <http://profunion.narod.ru/ao/index.html> (дата доступу: 11.04.2020).

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Вихідні дані для проведення аналізу XYZ

Продукт	Середній квартальний обсяг реалізації	Реалізація за квартал			
		I	II	III	IV
Молоко	18778	18432	20560	17894	18226
Масло	12053	13225	11958	11741	11288
Сметана	7125,5	6851	7236	7034	7381
Сир кисломолочний	4750,5	4727	4710	4620	4945
Кефір	2972	3181	3020	2802	2885
Морозиво	2103,25	1500	2200	2800	1913
Йогурт	2083,25	1985	2151	2142	2055
Сирок солодкий	1958,25	1932	1940	1997	1964
Вареники	1805,5	1745	1721	1889	1867
Десерт	1653	1632	1687	1671	1622