

39  
05.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ

Ревчук Максим Євгенович  
(студент групи MOM-23)

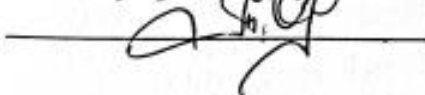


## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
протокол № 8  
від 29.11.2023  
зав. кафедри менеджменту,  
бізнесу та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Р.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.

(наукове звання, прізвище та  
ініціали)

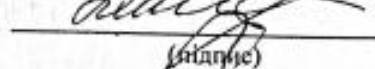


(підпис)

Рецензент

д.е.н., проф. Мороз Ю.Ю.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

### **Анотація**

Ревчук М.Є. Управління соціальною відповідальністю підприємства на прикладі ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні положення і надано практичні рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, державно-приватне партнерство, соціальна відповідальність бізнесу, стратегія бізнесу, стейкхолдери.

### **Annotation**

Revchuk M.E. Management of social responsibility of the enterprise on the example of LTD «ASINO UKRAINE». Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «master», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the theoretical and methodological provisions were investigated and practical recommendations were given for improving the organizational and economic mechanism of managing the enterprise's corporate social responsibility.

**Keywords:** corporate social responsibility, sustainable development, public-private partnership, social responsibility of business, business strategy, stakeholders.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП .....                                                                                                      | 3   |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ<br>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....                          | 7   |
| 1.1. Сутність поняття «соціальна відповідальність підприємства» .....                                            | 7   |
| 1.2. Економічний механізм управління соціальною відповідальністю<br>підприємства .....                           | 18  |
| 1.3. Методичні засади оцінювання корпоративної соціальної<br>відповідальності підприємства .....                 | 34  |
| 1.4. Правове забезпечення управління соціальною відповідальністю<br>підприємства .....                           | 47  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                      | 55  |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ<br>СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» .....          | 58  |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства .....                                            | 58  |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «АСІНО<br>УКРАЇНА» .....                                       | 68  |
| 2.3. Оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності ТОВ<br>«АСІНО УКРАЇНА» .....                         | 77  |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                      | 97  |
| РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ<br>КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «АСІНО<br>УКРАЇНА» ..... | 99  |
| 3.1 Перспективні напрями розвитку корпоративної соціальної<br>відповідальності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» .....         | 99  |
| 3.2. Формування корпоративної соціальної відповідальності в умовах<br>війни .....                                | 109 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів .....                                                            | 122 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                      | 127 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                   | 130 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                 | 134 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                    | 144 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Нині розширюється зміст поняття ефективного підприємства, що в умовах сучасного стану розвитку соціально-економічних відносин включає не тільки економічний складник, але й соціальний та екологічний. Такий комплексний підхід знайшов своє відображення у принципах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу. Поширення принципів соціально відповідального менеджменту є світовою тенденцією. Україною 15 березня 2017 було підписано Угоду між Урядом України та Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) щодо приєднання до Декларації про міжнародні інвестиції та багатонаціональні підприємства, Керівних рекомендацій для багатонаціональних компаній та процедурних рішень Ради ОЕСР. У межах діяльності щодо поширення принципів соціальної відповідальності бізнесу розроблено «Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств», що допомагають підприємствам спрямувати свою діяльність у напрямі дотримання прав людини, забезпечення зайнятості на національному рівні, захисту навколишнього середовища, забезпечення належного розкриття інформації, протидії корупції тощо.

Питанням визначення сутності, змісту, принципів, функцій, ролі концепції корпоративної соціальної відповідальності присвячено роботи таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Котлер Ф., Портер М., Стюерер Р., Дмитрів Б. Ю., Зінченко О. І., Касич А. О., Коваленко Є. В., Левченко О. П., Пархоменко О. С., Стояненко В. О., Хімченко А. М. та інші. Дослідженням корпоративної соціальної відповідальності саме з позицій досягнення сталого розвитку займалися Борщ В. І., Бочарова Н. А., Жмай О. В., Клименко І. М., Федотова І. В. Незважаючи на значні напрацювання у даній сфері, необхідним є обґрунтування необхідності впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності в діяльність підприємств, розробка підходів до управління такою системою, виділення заходів та способів реалізації практик

відповідального бізнесу. Тому питання дослідження ролі корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні сталого розвитку потребує подальших досліджень.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Метою** магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних положень і надання практичних рекомендацій з удосконалення організаційно-економічного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства. Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких *завдань*:

- визначити сутність поняття «соціальна відповідальність підприємства»;
- охарактеризувати економічний механізм управління соціальною відповідальністю підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємства;
- проаналізувати правове забезпечення управління соціальною відповідальністю підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;
- оцінити рівень корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;
- запропонувати перспективні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;
- сформулювати корпоративну соціальну відповідальність в умовах війни;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є процес управління корпоративною соціальною відповідальністю.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретико-методична основа магістерської кваліфікаційної роботи базується на теоретичних положеннях щодо розвитку й управління корпоративною соціальною відповідальністю. Для досягнення поставленої мети і розв'язання завдань застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: методи аналізу, синтезу і формалізації; історичний метод; системно-структурний метод; статистичний метод; метод багатомірного факторного аналізу, метод головних компонент; індексний метод, метод порівняльного аналізу; графічний, табличний методи; метод причинно-наслідкових, функціональних, логічних зв'язків і залежностей; абстрактно-логічний метод.

**Інформаційну базу дослідження** становили нормативно-правові акти України, нормативні документи ООН, ЄС та інших міжнародних організацій, об'єднань; матеріали Державної служби статистики України, представництва ООН в Україні, Глобального договору ООН; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з тематики досліджень; матеріали особистих досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що у дослідженні на основі системного осмислення теорії корпоративної соціальної відповідальності та аналізу її структури викладено узагальнення до удосконалення практичних положень управління корпоративною соціальною відповідальністю з метою посилення її структурно-функціональної ролі у сталому розвитку національної економіки. Основні результати наукового дослідження, які містять наукову новизну, полягають у наступному:

набули подальшого розвитку: – теоретико-методичні засади оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності з метою формування організаційно-економічного механізму управління нею.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення розроблених автором у роботі теоретичних положень, висновків та рекомендацій полягає в тому, що вони можуть бути застосовані підприємством у процесі розширення соціальної складової його діяльності.

Ревчук М.Є. Управління корпоративною соціальною відповідальністю. Тези IV міжнародної наук.-практ. конф. «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир : ЖДТУ, 2023.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 09-10 листопада 2023 року.

**Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 143 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць та 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань. Робота містить 3 додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Сутність поняття «соціальна відповідальність підприємства»**

Соціальна відповідальність є однією із ключових рис сучасних бізнес-структур. Соціальна відповідальність бізнесу передбачає зобов'язання керівництва суб'єкта господарювання щодо захисту інтересів суспільства. Відповідно до концепції соціальної відповідальності, метою керівників під час прийняття бізнес-рішень є не просто максимізація прибутку або ринкової вартості компанії, а й обслуговування та захист інтересів інших членів суспільства, таких як працівники, споживачі та спільнота загалом [43].

У світі простежується позитивна тенденція щодо введення соціальної відповідальності до стратегії підприємств. Варто вказати, що соціально відповідальні дії компаній є добровільними, і зазвичай, формуються на основі усвідомлення відповідальності бізнесу перед усім суспільством та природою за результати своєї діяльності.

Важливим аспектом забезпечення високого рівня соціальної відповідальності компаній є наявність у них ресурсів, зокрема фінансових. Упровадження на практиці соціальної відповідальності компанії пов'язано із численними іншими чинниками. Саме тому важливим аспектом розвитку соціальної відповідальності підприємств стає питання дослідження факторів та чинників, що впливають на формування і розвиток соціальної відповідальності бізнесу [40].

Наукові дослідження поняття “соціальна відповідальність”, її типології, факторів формування та чинників розвитку надзвичайно актуальні в сучасних умовах, адже саме суспільство починає вимагати від представників бізнесу якісних змін у їхній діяльності. За даними Harvard business school online [75], 77% споживачів мотивовані купувати у компаній, які прагнуть зробити світ

кращим. Крім цього, така політика бізнесу важливою і для 73% акціонерів та інвесторів. Наприклад, понад 70% інвесторів стверджують, що зусилля щодо покращення навколишнього середовища та суспільства впливають на їхні інвестиційні рішення [75]. Ці цифри вказують на те, що бізнес може отримати значну винагороду, віддаючи пріоритет соціально відповідальним ініціативам та впроваджуючи їх у свої стратегічні плани, залучаючи як клієнтів, так і інвесторів.

Розглянемо основні теоретико-методологічні підходи до формування поняття «соціальна відповідальність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Семантика поняття «соціальна відповідальність»

| Автор                                    | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ф. Котлер [32]                           | «це вільний вибір організації на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, за рахунок реалізації відповідних підходів до ведення бізнесу, виділяючи при цьому корпоративні ресурси»                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Левченко О. П. [40]                      | «філософсько-соціологічна категорія, що відображає об'єктивно необхідні відносини між особистістю та суспільством на основі їх взаємних зобов'язань, які реалізуються у їх поведінці»                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Охріменко О. О., Іванова Т. В. [53]      | «це волевиявлення, яке визначається певною поведінкою організації щодо дотримання усвідомлених обмежень, соціальних норм, що гарантує безпеку, прогресивний розвиток, забезпечує узгодження інтересів суб'єктів, суспільних відносин»                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. [63] | «добровільна, а не обов'язкова діяльність спрямована на стійкий розвиток суб'єкта господарювання із доброчесним виконанням міжнародних, національних нормативно-правових актів, підписаних у межах соціального партнерства угод, технічних, екологічних та соціальних стандартів; прийнятих на себе додаткових зобов'язань із задоволення економічних, соціальних потреб внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, що реалізується згідно з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки» |
| Супрун Н. А. [68].                       | «пов'язана з необхідністю додержання низки принципів, норм, приписів, правил, вимог, сформованих відповідно до об'єктивних законів природи та суспільства»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Нехмє М. Н. [50]                         | соціальне явище, яке являє собою добровільне, свідоме виконання, використання і дотримання організацією соціальних норм відносин, цінностей та приписів з метою збалансованого функціонування бізнесу та соціуму.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Поняття “соціальної відповідальності” можна охарактеризувати як певні етичні межі, в яких окремі особи чи корпорації беруть на себе відповідальність за виконання свого громадянського обов’язку та дій, які принесуть користь суспільству загалом. В умовах, коли підприємство чи особа розглядає можливість вжити заходів, які можуть завдати шкоди навколишньому середовищу чи суспільству, ці дії вважають соціально безвідповідальними. Відповідно до цієї концепції, менеджери повинні приймати рішення, які не тільки максимізують прибуток, але й захищають інтереси спільноти та суспільства загалом [77].

На думку вітчизняних науковців О. Ф. Новікової, М. Є. Дейч та О. В. Панькової, соціальну відповідальність бізнесу варто розглядати як філософсько-соціологічну категорію, що відображає об’єктивно необхідні відносини між особистістю та суспільством на основі їх взаємних зобов’язань, які реалізуються у свідомій та вольовій поведінці й діяльності [51].

Л. С. Селіверстова та Н. В. Лосовська вважають, що соціальна відповідальність бізнесу є добровільною, а не обов’язковою діяльністю, і вона має бути спрямована на стійкий розвиток суб’єкта господарювання із добродійним виконанням міжнародних та державних нормативно-правових актів та підписаних у межах соціального партнерства угод, технічних, екологічних та соціальних стандартів, а також прийнятих на себе додаткових зобов’язань із задоволення економічних та соціальних потреб внутрішніх та зовнішніх зацікавлених осіб (власників, працівників, ділових партнерів, споживачів та громадськості загалом), що виконується згідно з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки [63].

На нашу думку, соціальна відповідальність підприємств стає обов’язковою для бізнесу, адже сучасні тенденції розвитку свідомості населення потребують відповідних змін у стратегії компаній. Споживачі все більше усвідомлюють такі питання, як зміна клімату, нерівність доходів населення, диспропорції в охороні здоров’я, несправедлива практика праці та гендерна нерівність.

Для прикладу, згідно з даними Harvard business school [75], 70% американців вважають, що для компаній “важливо” або “дуже важливо” зробити світ кращим. Для порівняння: лише 30 % стверджує, що для компанії найважливіше забезпечувати прибутковість для акціонерів.

Звісно, підприємства не можуть повністю ігнорувати необхідність отримання прибутку, проте очевидно: широка громадськість очікує, що вони збалансують цю потребу з іншими пріоритетами, такими як ініціативи із соціальної відповідальності [3].

Загалом існує тенденція зростання обсягу соціально відповідальних дій у великих компаніях. Приблизно 90% компаній за індексом S&P 500 опублікували звіт про дії у сфері соціальної відповідальності у 2019 р. (для порівняння – лише 20 % у 2011 р.). На нашу думку, підвищення рівня поінформованості споживачів привело до того, що підприємства прийняли практику соціально відповідального бізнесу.

Цікаво, що понад 90% працівників стверджують: компанії повинні існувати з певною метою, відмінною від отримання прибутку. Ще 88% вважають, що компаніям більше неприйнятно заробляти гроші за рахунок суспільства загалом. Ці цифри чітко свідчать про те, що організації повинні спрямувати зусилля не лише на розвиток соціальних ініціатив, а й на те, щоб працівники були обізнані про них.

Щороку компаній, що формують та інформують про мету свого існування, візію та місію, стає все більше.

Вік споживачів також відіграє вагомий роль. Для прикладу, науковці вказують, що більше ніж половина міленіалів захищатимуть цілеспрямовану компанію, якщо люди висловлюються про неї погано [79]. 90% працівників компаній із сильною місією стверджують, що вони більш натхненні, мотивовані та лояльніші. Коли співробітники відчують, що їхня робота справляє реальний і тривалий вплив на те, що їм дуже важливо, вони стають залученішими та лояльнішими до компанії. Цей факт безпосередньо впливає із підсумків діяльності організації. Навіть невеликі інвестиції в ініціативи

можуть сприяти істотному зростанню залучення співробітників і, отже, підвищенню прибутковості компанії [82]. Виявлено цікавий факт: через працівників, які потрапляють до категорій “незалучені” та “активно відсторонені”, компанії у США щорічно втрачають у продуктивності від 450 до 550 млрд дол. [79].

Ініціативи корпоративної соціальної відповідальності ґрунтуються на чотирьох різних категоріях (рис. 1.1).

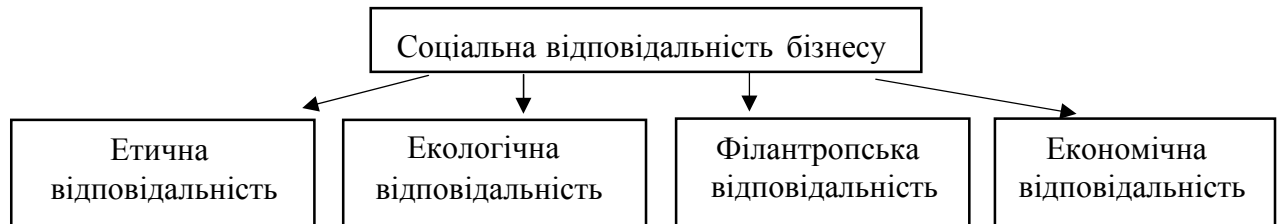


Рис. 1.1. Види соціальної відповідальності бізнесу

Джерело:[80]

Етична відповідальність полягає у турботі про добробут працівників із забезпеченням справедливої трудової практики для персоналу, а також працівників їхніх постачальників [76].

Етична трудова практика для постачальників означає, що компанії забезпечать використання продуктів, які були сертифіковані як відповідні стандартам чесної торгівлі. Забезпечення справедливої трудової практики для працівників означає, що серед працівників не буде дискримінації за статтю, расою чи релігією, а кожен працівник отримуватиме однакову оплату за однакову працю та вищу компенсацію прожиткового мінімуму [80].

Бути етично відповідальним означає забезпечити підприємство чесною діловою практикою у всьому світі, зокрема етичним та шанобливим ставленням до всіх працівників, зацікавлених сторін та клієнтів.

Цей тип соціальної відповідальності також може мати багато різних форм. Деякі поширені приклади етичної відповідальності охоплюють встановлення вищої мінімальної заробітної плати, гарантію того, що всі матеріали отримані із дотриманням етичних принципів, а також забезпечення

того, щоб усі працівники отримували конкурентоспроможну оплату та комплексні виплати, а також ставилися до них з повагою [81].

Для опису процесу розвитку корпоративної соціальної відповідальності використовувати 4-рівневу модель, яка чітко демонструє еволюцію від нав'язаного зовні зобов'язання до добровільно прийнятого рішення на основі етичних норм і ціннісної орієнтації організації (рис. 1.2).

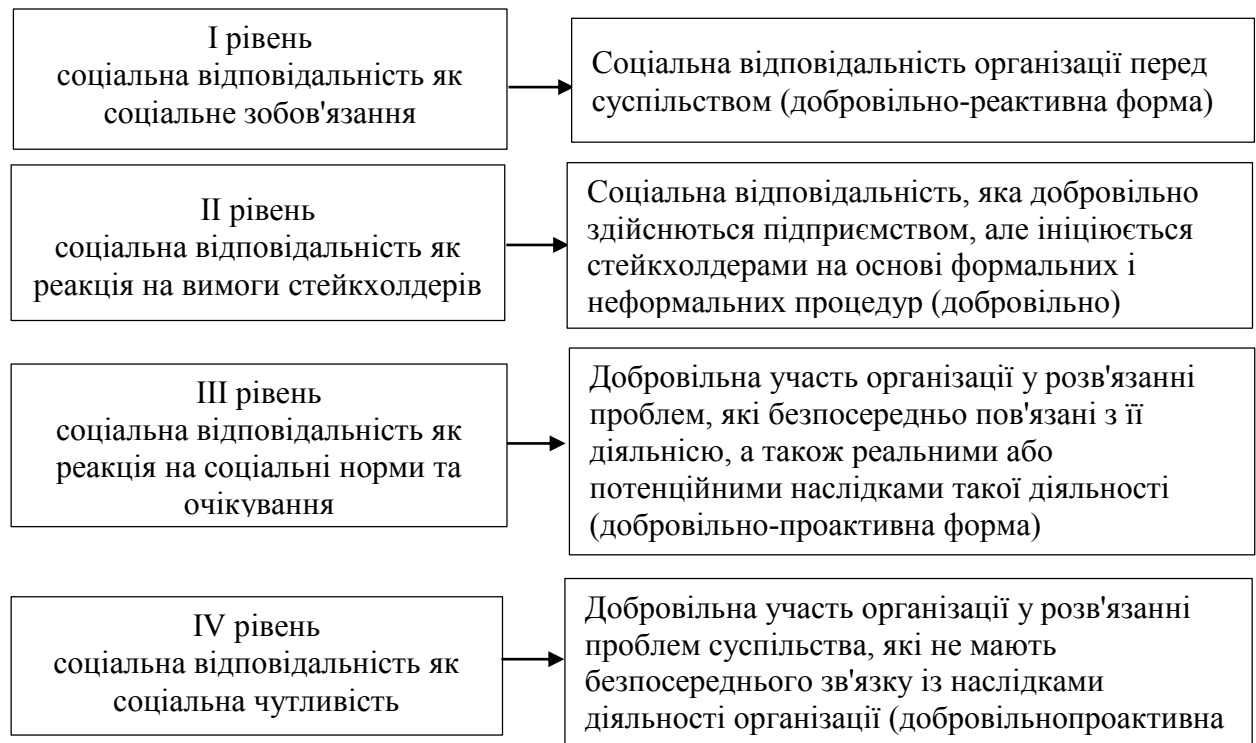


Рис. 1.2. 4-рівнева модель розвитку корпоративної соціальної відповідальності

Хорошим прикладом може слугувати Google, у працівників якої високий рівень задоволеності роботою, оскільки вона добре оплачується. Робоче середовище в Google підтримує, і компанія піклується про добробут своїх співробітників. Google пропонує безкоштовне харчування на роботі, і працівники економлять чимало із своєї заробітної плати. Google надає своїм співробітникам безкоштовний доступ до кафе в кампусі, мікрокухні та інших варіантів сніданку, обіду та вечері [80].

Для компаній, прихильних до принципів соціальної відповідальності, важливо, щоб підприємства займалися екологічно чистими практиками. Корпорації можуть робити значний внесок у викиди парникових газів,

забруднення, відходи та виснаження природних ресурсів, але, взявши зобов'язання щодо екологічної відповідальності, бізнес бере на себе відповідальність за свій вплив на навколишнє середовище [80].

Залежно від розміру та галузі бізнесу, екологічна відповідальність може набувати різних форм. Для деяких компаній це означає використання альтернативних джерел енергії та екологічно чистих матеріалів, для інших – запровадження загальнокомпанійської програми утилізації або пожертвування та волонтерство для місцевих екологічно орієнтованих організацій [76].

Нині компаніям потрібно зосередитися на двох основних сферах нашого довкілля: обмеженні забруднення та зменшенні викидів парникових газів. Компанії зобов'язані дотримуватись своєї економічної відповідальності, оскільки обізнаність споживачів про екологічні проблеми істотно зростає і сьогодні вони хочуть, щоб бізнес вжив необхідних заходів для порятунку нашої планети та збереження усіх життів на ній. Компанії, стурбовані зменшенням забруднення повітря, землі та води, підвищили свій статус хороших корпоративних організацій, приносячи користь суспільству [76].

Прикладом екологічної відповідальності є Tesla Motors, яка розробляє автомобілі, що поєднують стиль, прискорення та керуваність із передовими технологіями, щоб зробити їх екологічнішими та зменшити забруднення. Автомобілі Tesla не потребують заправляння бензином, їх можна заряджати вдома [80].

Філантропічна відповідальність означає служіння людству. Цей критерій привертає увагу до благополуччя непривілейованих або нужденних людей, які дуже потребують нашої підтримки для існування на цій планеті. Компанії виконують свої благодійні обов'язки, жертвуючи свій час, гроші чи ресурси благодійним організаціям та організаціям на національному та міжнародному рівнях. Ці пожертви зазвичай спрямовують на низку гідних цілей, серед яких права людини, національна допомога у разі стихійних лих та програми чистої води й освіти в слаборозвинених країнах [80].

У сучасному світі зазвичай очікують, що підприємства віддадуть спільнотам, у яких вони існують, і пожертвують на цілі, що відповідають місії їхньої компанії. Коли підприємства роблять це, вони реалізують свою благодійну відповідальність. Ця благодійна відповідальність може бути такою неістотною, як спонсорування щорічного збирання коштів місцевої некомерційної організації, або настільки масштабною, як пожертвування відсотка річного прибутку бізнесу на визначну справу. Жоден інший діловий магнат не виконував благодійних обов'язків краще за Білла Гейтса, який пожертвував мільярди доларів Фонду Білла та Мелінди Гейтс, що підтримує численні справи, ураховуючи освіту, викорінення малярії та розвиток сільського господарства тощо.

Економічна відповідальність – це взаємопов'язана сфера, зосереджена на досягненні балансу між бізнесом, екологією та благодійністю. Економічна відповідальність дотримується встановлених етичних і моральних норм. У цьому контексті компанії намагаються знайти рішення, яке може полегшити їхній бізнес та забезпечити прибуток, приносячи користь громаді та нашому суспільству.

Коли бізнес діє, маючи на увазі економічну відповідальність, він приймає фінансові рішення, пріоритетом яких є добро, а не просто заробляння грошей. Це означає, що цей тип КСВ переплітається з іншими типами, згаданими вище. Наприклад, це може означати, що підприємство підписує контракт із постачальником, який використовує екологічно чисті матеріали, навіть якщо вони дорожчі. Інший приклад економічної відповідальності – це коли компанія бере на себе зобов'язання щодо прозорості системи заробітної плати, яка справедливо компенсує всім працівникам колишні гендерні та расові розриви у заробітній платі. Такі економічні рішення приймають, враховуючи їх загальний вплив одночасно на суспільство та бізнес. Отже, економічна відповідальність може покращити бізнес-операції, залучаючись до стійких практик.

Найбільш широкого розповсюдження набув підхід, згідно з яким соціальна відповідальність включає у себе три складових – економічну (відповідальність за економічні результати своєї діяльності та вплив на економічні результати стейкхолдерів), екологічну (відповідальність за вплив господарської діяльності на стан навколишнього середовища і якість життя стейкхолдерів у цьому середовищі) та власне соціальну (відповідальність за вирішення соціальних проблем, які виникають внаслідок господарської діяльності компанії або певним чином пов'язані з нею), бачення внутрішнього змісту яких представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Корпоративна соціальна відповідальність та зміст її складових

Важливим аспектом дослідження соціальної відповідальності є також виокремлення чинників, що впливають на формування соціальної відповідальності в бізнес-структурах (рис. 1.4).

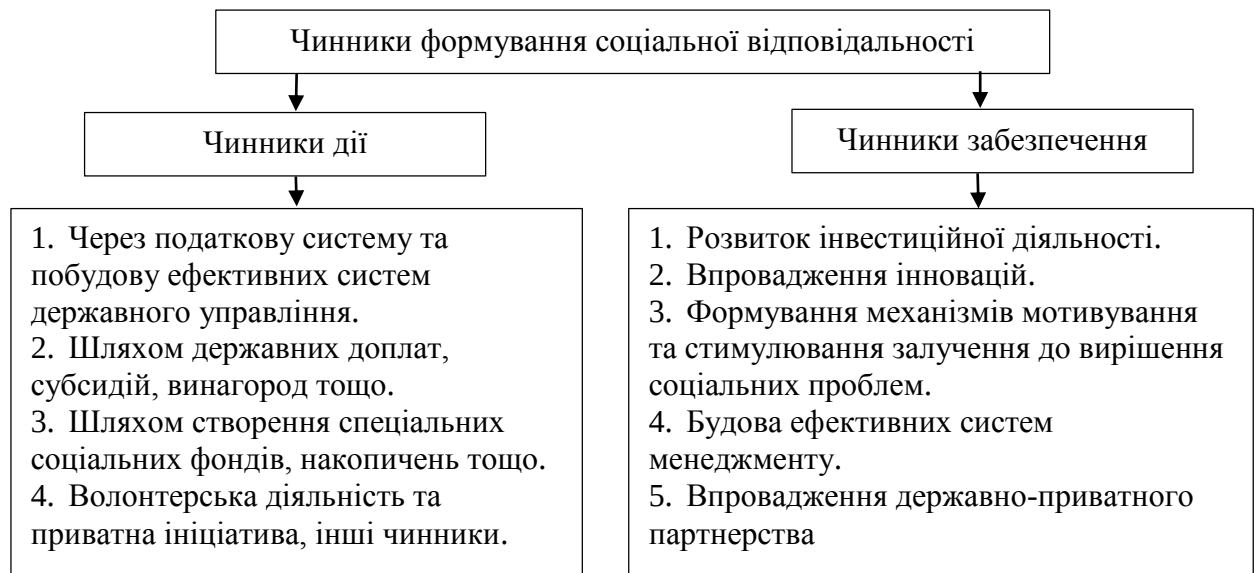


Рис. 1.4. Типологія чинників формування соціальної відповідальності

Усі чинники, що впливають на формування та розвиток соціальної відповідальності компанії, можна розділити на дві групи: чинники дії та чинники забезпечення.

До першої групи чинників належать такі:

- 1) податкова система та системи державного управління;
- 2) державні доплати, субсидії, винагороди тощо;
- 3) створення спеціальних фондів, накопичень тощо;
- 4) волонтерська діяльність та приватна ініціатива;
- 5) інші чинники [53].

Група чинників дії впливає через податкову систему, побудову систем державного управління як на національному, так і на місцевих рівнях, за допомогою державних доплат, субсидій, використання спеціальних соціальних фондів, волонтерську діяльність тощо.

Досвід ефективних економік показує, що побудова податкових систем, систем державних субсидій, створення спеціальних соціальних фондів дає можливість зробити соціальну відповідальність невід’ємним елементом функціонування сучасного підприємства. Це забезпечить органічне поєднання соціальної відповідальності з виробничо-господарською діяльністю.

До другої групи чинників формування соціальної відповідальності можна зарахувати такі:

1. Розвиток інвестиційної діяльності.
2. Формування механізмів мотивування та стимулювання залучення до вирішення соціальних проблем.
3. Побудова ефективних систем менеджменту.
4. Упровадження державно-приватного партнерства [50].

Чинники забезпечення ґрунтуються на активізації інвестиційної діяльності, яка є основою упровадження інновацій, що, своєю чергою, забезпечить додаткові грошові надходження і створить потужну фінансово-економічну базу для формування систем соціальної відповідальності. Важливе значення має удосконалення систем управління підприємством, формування механізмів мотивування залучення до соціальної відповідальності, побудова організаційної структури підприємства та оптимізація функцій управлінської діяльності. Окреме значення в забезпеченні соціальної відповідальності матиме державно-приватне партнерство, яке забезпечить надходження додаткових коштів не тільки на виробничу-господарську діяльність, але й для стимулювання соціальної відповідальності.

Усі чинники активно впливають на кількість соціально відповідальних компаній та на обсяг їхніх витрат на соціальні ініціативи та зміни.

Як висновок зазначимо, що сьогодні не існує єдиного тлумачення поняття “соціальної відповідальності бізнесу”. Проте, як показує дослідження, можна відзначити, що соціальна відповідальність стала важливою умовою функціонування сучасних підприємств та істотно впливає на їх розвиток та організацію виробничо-господарської діяльності. Здійснення соціально відповідальних заходів сприятиме стабільному розвитку сучасних компаній та реалізації концепції сталого розвитку, що дасть змогу збалансувати економічний, соціальний та екологічний вектори розвитку та досягти органічного їх поєднання у діяльності підприємства. Велику увагу необхідно зосередити на розвитку персоналу. Дослідження показали, що працівники

соціально відповідальних компаній є мотивованішими, що сприяє одержанню кращих фінансових результатів та зростанню їх продуктивності.

Уточнено, що корпоративна соціальна відповідальність формується внаслідок впливу цілої низки чинників, а саме, чинників дії та чинників забезпечення. Врахування суб'єктами господарювання у своїй діяльності зазначених чинників сприятиме збільшенню обсягу соціальних інвестицій, покращенню іміджу компаній, зростанню їх привабливості як учасників бізнес середовища. Важливою умовою успішної реалізації соціальної відповідальності на кожному підприємстві є процес її фінансово-економічного забезпечення.

## **1.2. Економічний механізм управління соціальною відповідальністю підприємства**

Стійкі тенденції глобальної гуманізації соціально-економічних відносин спричиняють радикальні зміни у принципах ведення господарської діяльності підприємств та оцінки здобутих результатів. Для вирішення викликів та проблем, спричинених глобалізацією економічних процесів та інтенсифікацією господарської діяльності підприємств, необхідним є впровадження концепції сталого розвитку на макро- та мікрорівнях. Основою сталого розвитку є такий спосіб функціонування економічних систем, що спрямований на збереження навколишнього середовища, соціальний захист населення, зростання якості продукції, удосконалення методів управління разом з економічним зростанням.

Питання активізації сталого розвитку національної економіки набуло значної актуальності у зв'язку із сучасним станом соціально-економічної сфери. Такі проблеми загальнодержавного характеру, як воєнні дії, кризовий стан економіки, зниження рівня життя населення, забруднення екології,

потребують вирішення шляхом запровадження принципово інших, соціально орієнтованих підходів до управління, зокрема концепції корпоративної соціальної відповідальності [46].

В таких умовах спостерігається переосмислення цілей діяльності, критеріїв оцінки ефективності функціонування, зміна пріоритетності аспектів господарювання підприємств. Протягом тривалого періоду часу ключовими індикаторами роботи підприємств були виключно економічні показники (обсяг прибутку, рентабельність, платоспроможність, ліквідність). Проте зараз поступово посилюється соціальна орієнтація бізнесу, і серед результатів роботи все більшої уваги здобувають показники впливу підприємства на навколишнє середовище, політики формування умов праці власних працівників. Таким чином, впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності є передумовою забезпечення сталого розвитку підприємств, а тому і пріоритетним напрямом розробки управлінських дій.

Інститут соціальної відповідальності може бути описаний з позиції теорії стейкхолдерів, інституційної та управлінської парадигм, і представлений формальними нормами соціальної відповідальності (вищого рівня – норми чинного законодавства, що визначають обов’язкову частину соціальної відповідальності; середнього рівня – статут, внутрішньо корпоративні кодекси, положення, колективний договір, та низового рівня – індивідуальні трудові договори та контракти про найм); неформальними нормами (корпоративні цінності; традиції меценатства та філантропії, культурна спадщина; ментальні стереотипи); інституціями, що підтримують СВК на ендогенному (нано- й мікро-) та екзогенному (мезо-, макро- та мета-) рівні [10]. Інститут соціальної відповідальності формується під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, знаходиться у тісній динамічній взаємодії з ними (рис. 1.5).

| Корпоративна соціальна відповідальність                                     |                                                                                                                  |                                             |                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Суб'єкти                                                                    | Рівень регулювання                                                                                               | Складові (напрями) відповідальності         | Форми                                               |
| ✓ Організації<br>✓ Власники бізнесу і топ-менеджери<br>✓ Наймані працівники | ✓ Особистісний<br>✓ Мікроекономічний<br>✓ Мезоекономічний<br>✓ Макроекономічний<br>✓ Міжнародний<br>✓ Глобальний | ✓ Економічна<br>✓ Екологічна<br>✓ Соціальна | ✓ Добровільно-реактивна<br>✓ Добровільно-проактивна |

Рис. 1.5. Характеристики корпоративної соціальної відповідальності

Основними суб'єктами забезпечення сталого розвитку є держава та сфера бізнесу. Проте, залежність досягнення та відповідальність за реалізацію щодо кожної з цілей відрізняється. Аналіз змісту цілей сталого розвитку показує, що досягнення більшості цілей переважно залежить від діяльності державних органів та організацій та впровадження відповідних заходів. Зокрема це стосується цілей:

- «Якісна освіта» – реформація загальної системи освіти в країні;
- «Інновації та інфраструктура» (розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури, інноваційної екосистеми, системи фінансування наукових досліджень та експериментальних розробок; розробка стимулів для розвитку ключових галузей щодо сталого розвитку: фармацевтичної та біоінженерії, АПК, транспорту, енергетики, промисловості);
- «Скорочення нерівності» (розвиток послуг соціальної сфери, фінансування соціальних програм, реформи пенсійного страхування)
- «Сталий розвиток міст та спільнот» (розробка інноваційних стратегій місцевого розвитку, забезпечення збереження культурної і природної спадщини, розвиток програм з забезпечення доступним житлом);
- «Мир та справедливість» (формування системи дотримання правопорядку та зменшення кількості злочинів, реформування судової системи, проведення антикорупційної політики, підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування) [7].

Досягнення таких цілей, як «Відповідальне споживання», «Гідна праця та економічне зростання», навпаки, переважно залежить від діяльності та реалізації заходів підприємствами. Проте, в цілому, забезпечення сталого розвитку може відбуватися лише за умови постійної взаємодії та координації дій влади та бізнесу, а тому підприємствам необхідно сприяти реалізації всіх Цілей. На основі аналізу змісту ЦСР, виділено напрями дій для підприємств з метою їх досягнення. Узагальнення Глобальних та адаптованих національних цілей сталого розвитку, та виділення ролі діяльності підприємств у їх досягненні представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Узгодження глобальних та національних цілей сталого розвитку

| № цілі | Глобальна ціль                        | Зміст адаптованої національної цілі                                                                                          | Напрями досягнення цілі на корпоративному рівні                                                                                                                                          |
|--------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | 2                                     | 3                                                                                                                            | 4                                                                                                                                                                                        |
| 1      | Подолання бідності                    | Подолання бідності                                                                                                           | - Підвищення рівнів оплати праці                                                                                                                                                         |
| 2      | Подолання голоду                      | подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства | - Підвищення продуктивності сільського господарства за рахунок інноваційних технологій;<br>- створення стійких систем виробництва продуктів харчування, що сприяють збереженню екосистем |
| 3      | Міцне здоров'я                        | Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці                                     | - Розвиток системи медичного страхування працівників;<br>- Впровадження оздоровчих програм та заходів для персоналу;                                                                     |
| 4      | Якісна освіта                         | Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх    | - співпраця із закладами вищої освіти для підвищення ефективності освітніх програм;<br>- сприяння продовженню освіти та підвищенню кваліфікації власних працівників                      |
| 5      | Гендерна рівність                     | забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат                                          | - рівність оплати праці жінок та чоловіків;<br>- рівність прав та можливостей жінок та чоловіків при працевлаштуванні та кар'єрному зростанні                                            |
| 6      | Чиста вода та належні санітарні умови | забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією                                               | - обладнання систем водовідведення, водозабірних та каналізаційних очисних споруд із застосуванням новітніх технологій;<br>- зменшення обсягів скидання                                  |

Продовження табл. 1.2

| 1  | 2                                   | 3                                                                                                                                   | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                     |                                                                                                                                     | - неочищених стічних вод, впровадження інноваційних технологій водоочищення                                                                                                                                                                                                                                   |
| 7  | Відновлювальна енергія              | забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх                                             | - використання енергозберігаючих технологій;<br>- використання альтернативних джерел енергопостачання                                                                                                                                                                                                         |
| 8  | Гідна праця та економічне зростання | сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх | - модернізація виробництва, розвиток та впровадження інноваційних технологій;<br>- модернізація матеріально-технічної бази компаній;<br>- прийом на роботу молоді;- застосування інноваційних технологій у сфері охорони праці та промислової безпеки для забезпечення надійних та безпечних умов праці       |
| 9  | Інновації та інфраструктура         | створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям                                    | - використання електротранспорту;<br>- розвиток високо- та середньотехнологічних секторів переробної промисловості; - розвиток взаємозв'язку «освіта – наука – виробництво»;<br>- застосування інформаційно-телекомунікаційних технологій в процесі господарської діяльності;<br>- створення нових матеріалів |
| 10 | Скорочення нерівності               | Скорочення нерівності                                                                                                               | - оплата праці на засадах справедливості та прозорості                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 11 | Сталий розвиток міст та спільнот    | Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів                             | - зменшення викидів відходів у навколишнє середовище                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 12 | Відповідальне споживання            | Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва                                                              | - впровадження ресурсозберігаючих технологій виробництва;<br>- створення технологій мінімізації відходів та збільшення обсягів їх переробки та повторного використання;<br>- забезпечення технологій сталого використання хімічних речовин                                                                    |
| 13 | Боротьба зі зміною клімату          | вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками                                                        | - зменшення викидів парникових газів                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 14 | Збереження морських екосистем       | збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів                                                           | - стале використання морських та прибережних екосистем, і їх захист                                                                                                                                                                                                                                           |

| 1  | 2                           | 3                                                                                                                                                                                                                                                        | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                             | в інтересах сталого розвитку                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 15 | Збереження екосистем суші   | захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття | <ul style="list-style-type: none"> <li>- раціональне використання земельних ресурсів та заходи з їх відновлення;</li> <li>- поширення органічного сільськогосподарського виробництва</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 16 | Мир та справедливість       | сприяння побудові миролюбного і відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- антикорупційна політика, дотримання антикорупційних заходів;</li> <li>- аналіз контрагентів, відмова співпрацювати з компаніями, що підтримують злочинні та терористичні організації;</li> <li>- обмеження співпраці з компаніями, що порушують етичні норми та норми законодавства;</li> <li>- фінансування та підтримка боротьби за мир в країні;</li> <li>- фінансування відновлення територій, що постраждали від конфліктів</li> </ul> |
| 17 | Партнерство заради розвитку | зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення інвестицій;</li> <li>- розвиток публічно-приватного партнерства</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Значну роль в досягненні сталого розвитку має діяльність сфери бізнесу, особливо великих підприємств. Це пов'язано з тим, що великі корпорації суттєво впливають на суспільство і навколишнє середовище; такий вплив здебільшого має негативні наслідки.

А тому, саме на такі підприємства в першу чергу має покладатися відповідальність за прийняття заходів щодо забезпечення сталого розвитку. По-друге, великий бізнес має значно вищу кількість ресурсів порівняно з іншими суб'єктами господарювання, а тому і більш можливості до сприяння досягненню цілей сталого розвитку. По-третє, напрацьована репутація, загальнонаціональна відомість компаній спонукає суспільство до очікувань соціально відповідальних заходів від компаній [5].

В цілому, забезпечення сталого розвитку вимагає від підприємств проведення інноваційної діяльності, впровадження інноваційних технологій (обробки матеріалів, переробки відходів, енергозбереження тощо); змінювати підходи до оплати праці та підвищувати її рівень; впроваджувати соціальний захист працівників; контролювати свій вплив на навколишнє середовище. Таким чином, досягнення цілей сталого розвитку вимагає реформації системи управління підприємствами на засадах трансформації цілей діяльності та оцінки результатів діяльності з суто економічного аспекту на комбінацію економіки, суспільних благ та екологічних питань для формування основи подальшого суспільного розвитку. А такий підхід до організації діяльності заснований на концепції соціальної відповідальності.

В науковому середовищі обґрунтовується, що у процесі забезпечення сталого розвитку корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) має таке ж значення, як і розвиток економічної інфраструктури, стан науково-технічного прогресу та інноваційної діяльності тощо. Але для цього принципи КСВ мають бути прийняті за основу функціонування системи менеджменту та охоплювати всю діяльність компанії [5].

Концепція Корпоративної соціальної відповідальності виникла наприкінці XX століття і стала найважливішою складовою поняття про сталий розвиток. Щодо визначення сутності терміну «корпоративна соціальна відповідальність» існує значна кількість підходів.

Згідно з ISO 26000, «соціальна відповідальність» – це відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, враховує очікування заінтересованих сторін, відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, інтегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах з іншими [78].

На думку Зінченко О.І., корпоративна соціальна відповідальність розглядається в якості конкурентної переваги успішно функціонуючого підприємства, завдяки якій невиробничі витрати підприємства примножують

його ринкову вартість за рахунок колективного інтелектуального капіталу та гудвілу, конкурентоспроможність продукції, послуг і сприяють вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства [21].

Левченко О. П. розкриває зміст КСВ як «дотримання обраного та прийнятого власниками, керівництвом та рядовим персоналом організації напрямку задоволення очікувань соціального середовища, що позитивно впливає на взаємовідносини організації із середовищем та покращує результати діяльності в цілому» [40, с. 51].

Проте, існуючі підходи зводяться до того, що КСВ полягає у розширенні зобов'язань суб'єктів господарювання відповідати за результати своєї діяльності з економічної також на соціальну та екологічну сферу. Тобто в рамках КСВ здійснюється гармонізація економічних, екологічних та соціальних потреб та заходів організації та забезпечується комплексне покращення економічної компоненти, соціальних стандартів та якості життя, збереження природних ресурсів. Тому реалізація КСВ стосується значного кола стейкхолдерів: власники, інвестори, працівники компаній, місцеве населення і суспільство загалом [41].

Таким чином, зміст категорій «сталий розвиток» та «корпоративна соціальна відповідальність» є досить близьким. Різниця полягає в тому, що сталий розвиток спрямований на задоволення потреб всього суспільства за економічною, екологічною та соціальними складовими, тоді як КСВ спрямована на підприємства в частині їх відповідальності перед суспільством. Тобто, призначенням корпоративної соціальної відповідальності є сприяння сталому розвитку [41].

Актуальність розвитку впровадження практик КСВ підтверджується наявністю та постійною розробкою міжнародних та національних нормативних документів, що призначені для регулювання впровадження елементів КСВ з метою забезпечення сталого розвитку. На сьогодні міжнародна нормативна база у сфері КСВ – її розробки, впровадження, оцінки,

управління та звітності – включає близько 30 документів (стандарти, кодекси, керівні принципи тощо), що розроблені міжнародними організаціями [43].

Дотримання основних рамкових документів щодо сталого розвитку та вимог з формування КСВ підприємствами є добровільним, і таке рішення є свідченням переходу суб'єкта господарювання до нових підходів управління, впровадження організаційних інновацій, формує кращу репутацію та сприяє організації кращих взаємовідносин з різними стейкхолдерами.

Основною міжнародною ініціативою, спрямованою на розвиток соціальної відповідальності бізнесу з метою створення більш стабільної економіки, є Глобальний договір ООН. Даною ініціативою сформовано 10 базових принципів КСВ щодо прав людей, умов праці, навколишнього середовища та антикорупційних дій, яких мають дотримуватися компанії для досягнення корпоративної стійкості. Таким чином, зміст та сутність корпоративної соціальної відповідальності можна розкрити саме через призму даних принципів. Основні принципи впровадження КСВ в якості чинника досягнення сталого розвитку за їх сферами узагальнено на рис. 1.6.

Зазначені принципи свідчать про те, що формування моделі КСВ підприємства не просто відбувається на основі поєднання економічних, екологічних та соціальних компонент, але і має відбуватися на засадах антикорупційної політики та етичної діяльності, через призму яких мають розроблятися заходи у кожній сфері.

В європейських країнах та найбільш розвинених країнах світу в останні роки корпоративна соціальна відповідальність набуває все більшого поширення серед компаній та зростаючого інтересу на урядовому та корпоративному рівнях. Як показує дослідження Гарвардської школи бізнесу, у 2019 році приблизно 90% найрозвиненіших компаній світу, що входять до індексу S&P 500, проводили соціально відповідальну діяльність та опублікували звіт про КСВ; станом на 2011 рік цей показник становив лише 20% [75].



Рис. 1.6. Основні принципи корпоративної соціальної відповідальності згідно з Глобальним договором ООН [45]

Як зазначає Касич А. О., реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності сприятиме установленню та покращенню якісного двостороннього зв'язку з різними цільовими групами стейкхолдерів, ефект від якого полягатиме у зростанні компанії [24, с. 186]. У зв'язку з цим, для ефективної організації системи менеджменту та впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності необхідним є виділення груп основних стейкхолдерів з метою розуміння їх потреб, запитів та очікувань від діяльності компанії. І саме в розрізі цільових груп має формуватися система

корпоративної соціальної відповідальності та розроблятися заходи для організації позитивного впливу компанії на суспільний розвиток.

Серед основних стейкхолдерів, щодо яких має здійснюватися відповідальна діяльність, можна виділити зовнішню та внутрішню цільові групи. Серед зовнішніх стейкхолдерів перш за все слід виділити інвесторів, для яких факти проведення соціально відповідальної діяльності є показником перспектив розвитку та зростання підприємства. Як показують результати дослідження [82], для 73% інвесторів суттєве значення при прийнятті інвестиційних рішень мають заходи компанії щодо покращення навколишнього середовища та суспільства; 22% інвесторів не співпрацюватимуть з компанією, діяльність якої шкідлива для суспільства чи навколишнього середовища, або порушує етичні норми.

Важливе значення мають споживачі товарів / послуг, та в цілому місцеве населення, які очікують зростання якості продуктів компаній та демонстрації проявів соціально відповідального бізнесу. 70% клієнтів надають перевагам компаніям, що вживають заходів до покращення суспільства та навколишнього середовища, і лише 37% вважають, що компанія має задовольняти інтереси лише акціонерів; 25% споживачів не будуть користуватися послугами або продуктами компаній, що проводять неетичну діяльність, а 55% американських клієнтів вважають необхідним для компаній займати чітку позицію щодо ключових соціальних, екологічних і політичних питань [82].

Серед внутрішніх зацікавлених сторін слід виділити працівників, акціонерів та власників, а також керівництво компаній, адже саме ці групи очікують високих результатів господарської діяльності, і від них же і залежать можливості розвитку суб'єкта господарювання. 95% працівників вважають необхідним принесення користі та задоволення інтересів усіх стейкхолдерів компанії, а не лише акціонерів; 70% працівників не бажають працювати у компанії, що не має елементів корпоративної соціальної відповідальності в діяльності; 90% співробітників отримують додаткову лояльність та мотивацію

до роботи в результаті реалізації ініціатив корпоративної соціальної відповідальності [82].

Правильне визначення груп стейкхолдерів, їх потреб та очікувань має принципове значення для планування та розробки соціально відповідальної діяльності. Адже для забезпечення сталого розвитку управлінські рішення мають розроблятися не лише у контексті цілей сталого розвитку, соціальної та екологічної сфер, але також і через призму потреб зацікавлених сторін. Виділення основних груп стейкхолдерів підприємств, зазначення їх очікувань та пропозиції щодо можливих заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності відносно кожної з груп представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Заходи розвитку корпоративної соціальної відповідальності щодо основних стейкхолдерів

| Група стейкхолдерів   | Очікування від діяльності компанії                                                                                                          | Заходи в рамках КСВ для задоволення інтересів та забезпечення сталого розвитку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                     | 2                                                                                                                                           | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Зовнішні стейкхолдери |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Споживачі             | -якість та безпечність продукції; - інноваційні характеристики продукції; - екологічні та етичні аспекти функціонування                     | - підвищення якості та удосконалення продукції та послуг;<br>- використання безпечних матеріалів та технологій при виробництві;<br>- достовірне та повне інформування про склад та властивості продукції; - система підтримки споживачів та відшкодування збитків, спричинених неякісними товарами та послугами; - конфіденційність даних споживачів; - впровадження екологічно важливих технологій виробництва: повторна переробка, біорозкладні матеріали, більш тривалий строк служби, уникнення тестування на тваринах, використання альтернативних джерел енергії тощо |
| Місцеве населення     | - мінімізація негативного впливу на екологію;<br>- покращення стану навколишнього середовища;<br>- участь у соціально важливих ініціативах; | - скорочення негативного впливу на екологію (викиди в атмосферу та стічні води, відходи виробництва);<br>- впровадження інноваційних технологій щодо ресурсозбереження та мінімізації викидів і відходів;<br>- скорочення споживання всіх видів ресурсів, особливо не відновлюваних;<br>- створення робочих місць;<br>- інвестиції в регіональні соціальні проекти (ініціативи щодо освіти, культури, медицини тощо);<br>- благодійна та волонтерська діяльність;                                                                                                           |

Продовження табл. 1.3

| 1                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інвестори                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- окупність інвестицій;</li> <li>- рентабельність діяльності;</li> <li>- зростання ефективності функціонування</li> </ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підготовка детальних звітів про діяльність;</li> <li>- стабільне звітування;</li> <li>- максимізація прибутку;</li> <li>- стратегія економічного розвитку підприємства;</li> <li>- прозоре ведення бізнесу, без шахрайських дій</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Контр-агенти, партнери        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дотримання правових норм діяльності;</li> <li>- дотримання етичних норм та справедливого ведення бізнесу</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання принципів відкритої та чесної конкуренції;</li> <li>- дотримання умов контрактів;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Урядові структури             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сприяння досягненню цілей сталого розвитку</li> </ul>                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- участь в роботі над законодавчими ініціативами;</li> <li>- участь у соціальних проектах спільно з органами влади, закладами освіти;</li> <li>- уникнення використання хабарів та інших незаконних засобів заохочення при взаємодії з державними органами</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Внутрішні стейкхолдери</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Працівники                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- справедлива та стабільна оплата праці;</li> <li>- безпечні умови праці;</li> <li>- можливості професійного та кар'єрного розвитку;</li> <li>- рівні умови праці;</li> <li>- система соціального захисту та страхування</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- система преміювання працівників;</li> <li>- впровадження системи охорони праці;</li> <li>- оновлення матеріально-технічної бази підприємства;</li> <li>- стабільний контроль системи пожежної безпеки, безпеки робочих місць;</li> <li>- сприяння навчанню, підвищенню кваліфікації;</li> <li>- формування прозорості та об'єктивної процедури прийому на роботу;</li> <li>- усунення проявів дискримінації за будь-якою ознакою (гендерною, релігією, расою, національністю тощо);</li> <li>- формування корпоративної культури та дружності колективу;</li> <li>- нематеріальна мотивація персоналу;</li> <li>- соціальні пакети та система пільг (медичне страхування, надання направлень в санаторії, забезпечення житлом);</li> <li>- зменшення понаднормової роботи та підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників</li> </ul> |
| Власники та акціонери         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- рентабельність діяльності;</li> <li>- зростання ефективності функціонування;</li> <li>- стабільність дивідендів</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підготовка детальних звітів про діяльність;</li> <li>- стабільне звітування;</li> <li>- збільшення прибутку підприємств;</li> <li>- розширення масштабів бізнесу;</li> <li>- впровадження інноваційних технологій;</li> <li>- прозоре ведення бізнесу, без шахрайських дій</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Менеджери                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання ефективності діяльності компанії;</li> <li>- ефективність управлінських рішень</li> </ul>                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- система матеріального заохочення за реалізацію практик КСВ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Реалізація соціально відповідальних заходів вимагає понесення додаткових витрат, що в короткостроковому періоді спричиняє зниження прибутку та показників ефективності діяльності. В свою чергу це стає однією з головних проблем та підстав для відмови бізнесу від впровадження цих дій. Але важливо зазначити, що ефект від соціальної діяльності необхідно оцінювати перш за все у довгостроковій перспективі. Напрацьована репутація суб'єкту впровадження практик КСВ в подальшому впливає на зростання гудвілу компанії, таким чином понесені витрати будуть капіталізовані в якості частини нематеріального ресурсу. Це, в свою чергу, сприятиме оптимізації певних видів витрат, росту доходу та інвестиційної привабливості підприємства [49].

Таким чином, виділимо основні переваги для компаній від реалізації та управління корпоративною соціальною відповідальністю:

- зростання конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості компанії;
- збільшення обсягів доходу, прибутку та основних економічних показників діяльності;
- оптимізація витрат;
- покращення суспільної репутації;
- зростання лояльності покупців, працівників та інших ключових стейкхолдерів;
- полегшення формування партнерських відносин;
- зростання продуктивності праці та мотивації працівників, зменшення плинності кадрів.

Таким чином, реалізація управління на основі КСВ є одним із чинників забезпечення сталого розвитку та загальної конкурентоспроможності бізнесу.

Важливий також сам процес фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності, адже, як ми уже зазначали, на здійснення дій, пов'язаних із соціальною відповідальністю бізнесу, потрібна велика кількість різноманітних ресурсів. Один із варіантів цього процесу подано на рис. 1.7.

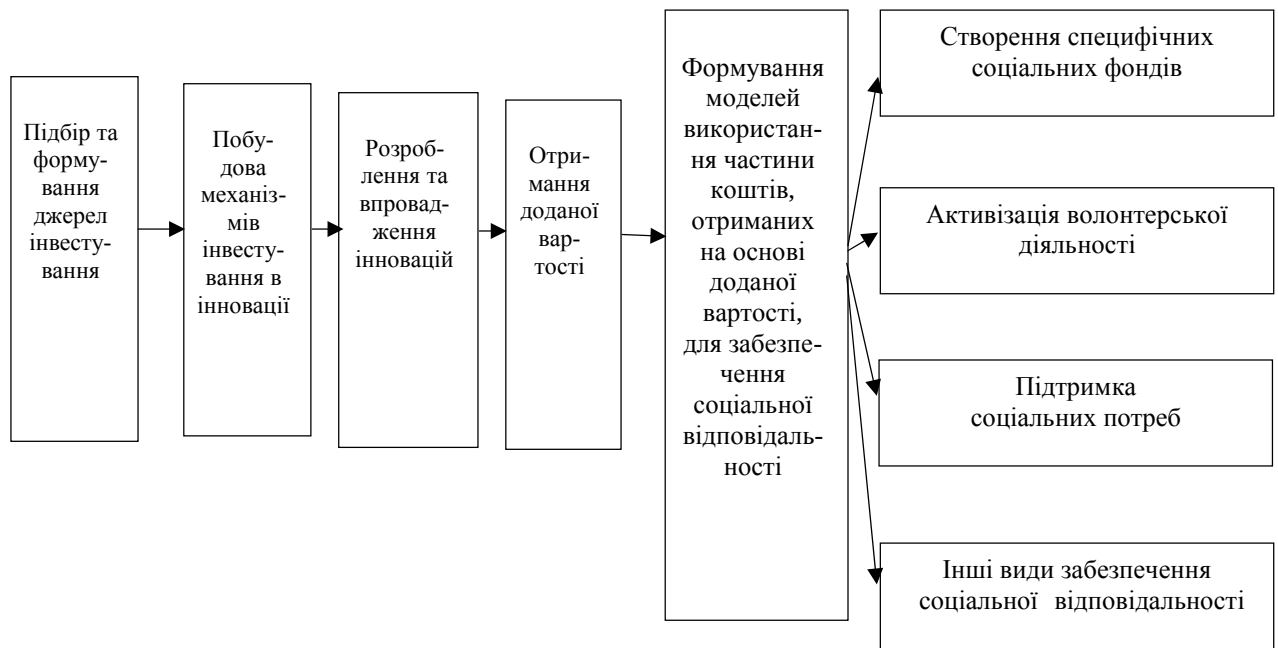


Рис. 1.7. Процес фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності

Першим етапом реалізації процесу фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності повинен бути пошук джерел інвестування в реалізацію різноманітних соціальних проектів на підприємстві. Своєю чергою, механізми інвестування повинні бути зорієнтовані на розроблення та впровадження інновацій, зокрема, наприклад, перехід на використання ресурсозбережних технологій дасть змогу зменшити витрати підприємства та приведе до економії ресурсів. Отримання доданої вартості та формування моделей її використання стане основою для забезпечення соціальної відповідальності за такими напрямками: створення специфічних соціальних фондів, активізація волонтерської діяльності, підтримка соціальних потреб тощо.

Можна розглянути й інші варіанти процесів фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності. Наприклад, через організування державно-приватного партнерства, за якого частина приватних коштів може бути спрямована на створення спеціальних фондів, або використання волонтерства, коли на засадах краудфандингу можна буде залучити кошти, необхідні для забезпечення соціальної відповідальності.

Деякі компанії переконані, що впровадження принципів соціальної відповідальності – це лише додаткові витрати для бізнесу. Проте практика показує, що стратегія соціальної відповідальності компанії покращує її результати, оскільки вона, як правило, потребує інвестицій у проєкти. Однак, як згадано вище, багато клієнтів готові платити більше за продукцію від соціально відповідального бренда, а соціальна відповідальність може допомогти залучити та утримати співробітників. Підприємства, які є соціально відповідальними, також можуть здаватися привабливішими для інвесторів.

Згідно зі звітом Aflac за 2020 р.[76], інвестиції в соціальні та екологічні ініціативи інвестори зазвичай не розглядають як марні витрати грошей, а швидше як “індикатор корпоративної культури, яка менш імовірно призведе до дорогих помилок, таких як фінансове шахрайство”. У дослідженні сказано, що 61 % інвесторів вважають соціальну відповідальність компанії ознакою “етичної корпоративної поведінки, яка зменшує інвестиційний ризик”.

Як висновок зазначимо, що впровадження корпоративної соціальної відповідальності, тобто такої концепції діяльності, що спрямована на задоволення інтересів не лише власників бізнесу, але і інших стейкхолдерів та суспільства в цілому, сприятиме досягненню цілей сталого розвитку та позитивно вплине на рівень конкурентоспроможності компанії. На основі дослідження змісту концепції корпоративної соціальної відповідальності та її основних принципів, окреслено основні переваги від проведення соціально відповідальної діяльності. Систематизовано основні напрями діяльності підприємств для досягнення сталого розвитку та заходи щодо реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Тому управління корпоративною соціальною відповідальністю, формування відповідної стратегії менеджменту, розробка соціальної відповідальних заходів є основою розвитку компанії в сучасних умовах господарювання

### **1.3. Методичні засади оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємства**

В умовах подолання кризових явищ в економіці України зростає значення розвитку підприємництва на принципах соціальної відповідальності. Дотримання вимог міжнародних та вітчизняних стандартів впровадження практик соціальної відповідальності передбачає як формування соціальної політики підприємств, так і моніторинг ефективності соціальних ініціатив за визначеними напрямками сталого розвитку.

Підприємство виступає складною відкритою господарською системою, яка формує власний організаційно-економічний механізм реалізації соціальної відповідальності. Дія цього механізму спрямована на: досягнення стратегічних цілей підприємства; трудовий колектив (персонал) підприємства як його підсистему, яка перебуває під управлінським і регулюючим впливом керуючої підсистеми підприємства; підприємство як господарську систему, що може вступати у взаємодію з іншими господарськими системами (юридичними та фізичними особами, територіальними громадами); підприємство як складову системи вищого порядку (галузі, регіону) національної економіки. При цьому на рівні держави встановлюються правила і норми реалізації соціально відповідальних відносин між усіма суб'єктами таких відносин. Таким чином, підприємство у багаторівневій моделі реалізації соціальної відповідальності в суспільстві одночасно розглядається як підсистема, надсистема і взаємодіюча система, що визначає напрями їх аналізу та оцінки [1].

Соціальна відповідальність підприємства розглядається як політика діяльності підприємства, спрямована на позитивний внесок у розвиток суспільства, а не лише на отримання прибутку, тобто це – відповідальність підприємця за інтегровану суспільну корисність його бізнесу. В дослідженні соціальної відповідальності підприємництва виділяють різні сфери його взаємовідносин: «підприємство – персонал», «підприємство – інші суб'єкти ринку (інвестори, споживачі, постачальники, партнери, конкуренти)»,

«підприємство – територіальна громада», «підприємство – держава», «підприємство – навколишнє природне середовище», «підприємство – інформаційне середовище» [3].

Основними проблемами досліджень з теорії, методології та практики оцінки соціальної відповідальності підприємства, які потребують методичного вирішення, можна визначити такі: розробка комплексної системи оцінок, адекватної сучасним міжнародним стандартам та цілям сталого розвитку, вирішення проблеми порівнянності різногалузевих критеріїв оцінки соціальної відповідальності [4].

Завжди розвиток корпоративної соціальної відповідальності має відбуватись на основі принципів, які визначають пріоритети у розв'язанні важливих проблем діяльності організації. До таких принципів відносять: по-перше, підвищення ефективності діяльності корпорації, який можна віднести до сфери корпоративної соціальної відповідальності; по-друге, принцип визначення стейкхолдерів, або груп впливу, тобто головних суб'єктів, на яких поширюватиметься діяльність корпорації, включаючи так звану велику п'ятірку у складі акціонерів, працівників корпорації, постачальників, споживачів, а також територіальні співтовариства, у рамках яких здійснюється корпоративна діяльність [18]. Відповідно до І.П. Малік, основними принципами соціальної відповідальності є: виконання правових норм і актів міжнародного рівня; визнання інтересів своїх партнерів; відповідальність перед контрагентами; прозорість; сталий розвиток; етична поведінка; упереджувальний підхід у випадках очевидного ризику завдати шкоди; повага до фундаментальних прав людини та особистості [43]. Як свідчать дослідження, в основу поняття корпоративна соціальна відповідальність покладні різні принципи, основні з яких відображені саме в міжнародному стандарті ISO 26000:2010. Тому і переважна більшість наукових дискусій з нього приводу саме зводяться до цих класичних принципів.

Науковці зазначають, що найбільш доцільно проводити дослідження корпоративної соціальної відповідальності з таких позицій: по-перше,

інструментальних, коли корпорація розглядається як інструмент для створення багатства, а соціальний імператив спрямований на досягнення економічного результату; по-друге, політичних, при яких корпорація є інструментом впливу на суспільство й формування концепції корпоративного громадянства; по-третє, соціальних вимог, згідно з якими корпорація має зосереджувати свою діяльність на вирішенні соціальних проблем суспільства, підвищуючи тим самим свій рейтинг; по-четверте, з етичної позиції, в основі якої лежить ідея етичних обов'язків бізнесу та окремих менеджерів перед суспільством. Інтегральний ефект від комбінування даних підходів знаходить своє вираження, на думку П. Лиска, у побудові трьохрівневої моделі корпоративної соціальної відповідальності:

- 1 рівень – соціальна відповідальність як соціальне зобов'язання,
- 2 рівень – соціальна відповідальність як соціальні норми та очікування,
- 3 рівень – соціальна відповідальність як соціальна чутливість [41].

В цілому поділяючи даний підхід ми вважаємо, що дана модель не у достатній мірі враховує той тиск, який чинять на організацію стейкхолдери різних груп, змушуючи організацію змінювати свою поведінку. У зв'язку із цим пропонуємо для опису процесу розвитку корпоративної соціальної відповідальності використовувати чотирирівневу модель, яка чітко демонструє еволюцію від нав'язаного зовні зобов'язання до добровільно прийнятого рішення на основі етичних норм і ціннісної орієнтації організації (рис. 1.8).

Відповідно до запропонованої моделі розвиток корпоративної відповідальності передбачає поступовий перехід від виконання суто юридичних зобов'язань, чітко регламентованих міжнародним та національним правом або рішеннями місцевих органів влади і самоврядування до добровільної превентивної діяльності. Так, на першому рівні корпоративна соціальна відповідальність виступає як соціальне зобов'язання перед суспільством дотримуватись правових норм (виступаючи для зацікавлених сторін надійним партнером) і вести ефективну економічну діяльність (що буде

створювати умови для виконання підприємством своїх фінансових зобов'язань перед стейкхолдерами і визначати його статус надійного партнера) [55].

У Міжнародному стандарті ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» основними принципами соціальної відповідальності названо: підзвітність, прозорість, етичну поведінку, взаємодію з зацікавленими сторонами, додержання норм (правових та міжнародних) і прав людини. Реалізація таких принципів діяльності у бізнес-практиці передбачає оцінювання як результативності соціальної діяльності, так і їх впливу на економічні результати діяльності, а також оцінку соціальних інвестицій [48].

Оскільки стандарт ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» впроваджений в нашої економічній практиці, рекомендується починати оцінювання внутрішнього середовища соціальної відповідальності з виділення 7 основних напрямків, що представлені в стандарті: організаційне управління; права людини; трудові практики; навколишнє середовище; сумлінні ділові практики; проблеми, пов'язані із споживачами; участь в житті спільнот та їх розвиток. Отже ці напрями соціальних відносин потребують впровадження методик їх аналізу та оцінювання рівня ефективності чи результативності [48].

Починаючи з січня 2012 р., кожного місяця Центр «Розвиток КСВ» оцінює 10 найбільших компаній певного сектору за методологією Індексу прозорості. Результати їх оцінки на початок 2022 р.:

- найбільше розкривають питання: у сфері трудових відносин, розвитку і підтримки громад, охорони довкілля, бізнес-профілю організацій;
- найменше висвітлюють: бонуси та політику заробітної плати, програми впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в ланцюг постачання та їх результати, політику відповідального маркетингу та її результати [48].

Розроблені методики оцінки внутрішнього середовища соціальної відповідальності підприємства побудовані з використанням як експертних так,

і статистичних даних. Так, в роботі [50] описана методика розрахунку внутрішнього індексу соціальної відповідальності компанії на основі експертної оцінки та модифікованої матриці SPACE-аналізу. Для розрахунку індексу соціальних інвестицій працівникам підприємств пропонується використати такі критерії: винагорода і мотивація; професійна підготовка і розвиток персоналу; охорона праці; реалізовані соціальні програми; додаткові стимули для персоналу; задоволеність морально-психологічним кліматом. В кожній групі критеріїв сформовано перелік кількісних або якісних показників, які оцінюються за шкалою від 0 до 100. При цьому за принципом матриці SPACE показники поділені на групи: фактори забезпечення стабільності (додаткові стимули для персоналу, психологічний клімат); фактори створення безпечних умов праці (охорона праці); фактори забезпечення конкурентних переваг підприємства (підготовка та перепідготовка кадрів, соціальні програми); фактори забезпечення фінансової привабливості (винагорода і мотивація). Результати досліджень формуються у бальній оцінці з урахуванням абсолютної помилки, відносної похибки, надійності та коефіцієнта Стюдента. Описана методика стосується оцінювання трудових відносин і, хоча містить стратегічні оцінки, відображає лише один з напрямів соціальних відносин підприємства [50].

Отже, найчастіше кількісні параметри оцінювання рівня соціальної відповідальності визначаються на основі показників у сфері трудових відносин. Рівень соціальної відповідальності підприємства на основі інтегральних оцінок визначається послідовно:

- 1) 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); оплати праці (співвідношення середнього розміру заробітної плати працівників корпорації

з середнім по галузі, частка витрат на оплату праці в собівартості продукції тощо); охорони праці (коефіцієнт виробничого травматизму, витрати на покращення умов праці на одного працівника корпорації тощо); навчання та охорони здоров'я працівників (витрати корпорації на охорону здоров'я працівників в розрахунку на одного працівника, частка працівників, що проходять щорічний медичний огляд коштом корпорації в загальній чисельності працівників тощо);

2) складання рейтингу за предметними областями і визначення інтегрованого рейтингового показника КСВ [51].

Аналіз перелічених методик оцінки соціальної відповідальності на мікрорівні дозволяє стверджувати, що більшість індикаторів стосуються відносин з персоналом та відображають такі складові КСВ: правову, економічну, етичну. Однак ці методики не відображають найважливіших сторін відповідальності підприємства: відносин з державою по трудовому та податковому законодавству та ефективності управління соціальною відповідальністю [51; 56].

При складанні рейтингових оцінок діяльності суб'єктів підприємництва враховують бізнес-процеси, пов'язані з формуванням та реалізацією політики соціальної відповідальності, що здійснюють комплексний вплив на навколишнє середовище і суспільство. У міжнародній практиці найчастіше використовуються індексні методики оцінки соціальної відповідальності підприємництва, що представлені в табл. 1.4.

Щодо аналізу якісних параметрів оцінки соціальної відповідальності підприємства, то слід звернутись до нефінансових звітів корпоративного сектору економіки. Нефінансова звітність конкретної компанії може бути підготовлена та подана у різних форматах (стандартах) з чотирьох загальноприйнятих [8; 10]:

1. Звіт про КСВ-діяльність (соціальний звіт, звіт про соціальні та/або екологічні проекти компанії), який створюється за власною структурою компанії, за показниками, які самостійно визначаються компанією,

представляє собою перелік соціальних проектів компаній і не проходить аудит.

Таблиця 1.4

## Індексні методики оцінки соціальної відповідальності бізнесу

| Індексний показник                                                        | Часткові показники                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Індекс Domini Social Investment (DSI 400)                                 | оцінюються соціальні, екологічні й управлінські показники найбільших по капіталізації підприємств             |
| Індекс стійкості Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index)              | критеріями оцінки виступають показники корпоративного управління, соціальна активність, екологічна діяльність |
| Індекс FTSE4Good                                                          | фінансові, соціальні й екологічні показники підприємства, права людини                                        |
| Індекс корпоративної добрودійності (Corporate Philanthropy Index)         | оцінюється благодійність, взаємини з основними партнерами                                                     |
| Метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group) | аналіз соціальної інклюзії підприємства                                                                       |

Джерело: складено за [55]

2. Звіт про реалізацію принципів Глобального договору (COP – Communication on Progress). Звіт з прогресу стосується виконання принципів Глобального Договору, які розмежовуються за сферами: захист прав людини, захист навколишнього середовища, охорона праці та антикорупційні заходи.

3. Звіт зі сталого розвитку готується за вимогами системи Глобальної ініціативи зі звітності (Global Reporting initiative – GRI), тобто за стандартизованою системою звітування щодо економічної, природоохоронної та соціальної діяльності, має чіткі індикатори, за п'ятьма складовими: бачення та стратегія; профіль організації; управління; індекс GRI; показники діяльності.

4. Звіт за стандартом AA1000 (Account Ability) розроблений Інститутом соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Account Ability) [59].

Перелічені звіти не співставні для визначення рейтингових оцінок і потребують додаткових експертних оцінок.

В українській практиці Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» почав визначати Індекс прозорості та підзвітності, який відображає критерії зовнішнього оцінювання підприємництва за даними їх веб-ресурсів (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

## Показники оцінки СВП на основі даних веб-сайтів

| Критерії оцінки | Показники звітності                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Звітність       | наявність нефінансового звіту, розробленого відповідно до стандартів Глобальної ініціативи зі звітності, Глобального договору ООН або іншими стандартами; наявність звіту про екологічну та соціальну діяльність |
| Зміст           | рівень розкриття інформації за основними сферами КСВ                                                                                                                                                             |
| Навігація       | зручність користування сайтом                                                                                                                                                                                    |
| Доступність     | мова, контактна інформація                                                                                                                                                                                       |

Джерело: складено за [63]

Комбінація методів кількісного та якісного аналізу найкращим чином допомагає оцінити ефективність соціальної діяльності. Використання якісних методів дає можливість у повній мірі оцінити інтереси і потреби представників соціальної групи, позиції всіх зацікавлених сторін і систему їх пріоритетів, допомагає зрозуміти економічний, політичний, соціальний контекст процесу соціальної відповідальності.

Оцінювання будь-якого об'єкту та напряму соціальної відповідальності підприємства будь-яким методом потребує використання певної системи показників. Виділяють часткові та загальні, кількісні та якісні, зовнішні та внутрішні показники оцінки соціальної відповідальності підприємства.

З метою виявлення чинників, що гальмують реалізацію соціальної відповідальності підприємств, визначення умов і перспектив її активізації пропонується науково-методичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності, який базується на таких положеннях: врахування як внутрішніх, так і зовнішніх проявів соціальної відповідальності підприємства; врахування одночасно результатів фінансової звітності підприємства та соціальних інвестицій; орієнтування на обмежену кількість показників (що

робить методичний підхід придатним для практичної реалізації). Для оцінювання внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності підприємств сформовано сукупність критеріїв та показників їх оцінки.

Враховуючи міжнародний досвід використання кількісних методів вимірювання ефективності соціальних інвестицій та необхідності доповнення їх показниками оцінки зовнішнього середовища, вважаємо за доцільне виділити наступні можливі цілі оцінки:

- оцінка з метою визначення ефективності витрачання інтелектуальних та соціальних ресурсів підприємства;
- оцінка з метою визначення ефективності соціальних інвестицій;
- оцінка з метою визначення конкурентоспроможності;
- аналіз впливу соціальних інвестицій на результати діяльності [67].

При визначенні рівня соціальної відповідальності певного підприємства важливим є врахування таких узагальнюючих критеріїв ефективності:

- результативність вимірюється як відношення отриманого результату до поставленої мети, наприклад, скорочення заборгованості перед бюджетом, перед іншими суб'єктами економіки чи персоналом;
- економічність – це відношення результатів до витрат ресурсів (матеріальних та нематеріальних) (ефективніша та діяльність, яка дозволяє отримати результат з меншими витратами);
- доцільність – розглядається як відношення цілей до реальних соціальних проблем (ефективніша та діяльність, яка дозволяє вирішити реальні соціальні проблеми персоналу, територіальної громади, стейкхолдерів бізнесу);
- ефективність управління – розглядається як відношення результатів діяльності у вигляді доходу чи чистого прибутку до витрат на адміністрування, збут та персонал за даними фінансової звітності [70].

Для експрес-аналізу соціальної відповідальності підприємства та порівняльного аналізу у межах галузі чи території пропонується використати кількісні методи, що базуються на методах та процедурах аналізу показників

господарської діяльності підприємства. Кількісні методи оцінки більше підходять для оцінки причинно-наслідкових зв'язків на основі показників результатів діяльності. При виборі показників вимірювання рівня соціальної відповідальності підприємства рекомендуємо перелік, вказаний у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

## Перелік кількісних показників оцінки СВП на мікрорівні

| Показники вимірювання внутрішнього середовища                                                                                                                                  | Показники вимірювання зовнішнього середовища                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Індекс питомих соціальних інвестицій (IL) (в грошових одиницях):<br>$IL = CI / LI$ , де CI - обсяг соціального інвестування;<br>LI - середньоспискова чисельність працівників. | Комплексний індекс KI: $KI = (VP + CI + SB) / PV$ , де VP - виплачені податки;<br>CI - інвестиції в людський капітал;<br>SB - соціальні видатки;<br>PV - витрати виробничого призначення. |
| Частка соціальних інвестицій у сумарному обсязі продажів (IS), що вимірюється в відсотках:<br>$IS = CI / S$ , де S - обсяг продажу.                                            | Індикатор перспективного розвитку:<br>$IPR = (CI + SB) / PR$ ,<br>де PR – чистий прибуток.                                                                                                |
| Частка соціальних інвестицій у сумарному обсязі прибутків (IP), що вимірюється в відсотках:<br>$IP = CI / PR$                                                                  | Індикатор соціальних видатків: $ICV = SB / PR$                                                                                                                                            |

Джерело: складено за [67]

Пропонована методика оцінювання ефективності соціальної відповідальності діяльності передбачає послідовність таких дій: визначаються цілі оцінювання; ідентифікуються об'єкти оцінювання обґрунтовуються критерії оцінювання; визначається склад показників оцінювання; обираються методи розрахунку показників; виконується розрахунок кількісної величини критеріїв, тобто показників, відповідних тим чи іншим критеріям.

Відносні показники, що відображають соціально-трудова відносини можуть бути використані для визначення рейтингу соціальної відповідальності підприємства з врахуванням умов зовнішнього середовища можуть бути доповнені такими: коефіцієнт співвідношення середньомісячної зарплати на підприємства і прожиткового мінімуму; коефіцієнт співвідношення середньомісячної зарплати на підприємстві й у відповідній

галузі і прожиткового мінімуму; коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці і операційних витрат.

Наявні нині методики оцінки корпоративної соціальної відповідальності переважно спираються на рейтингування підприємств за певними показниками, проте важливим завданням є внутрішня оцінка КСВ. Така важливість зумовлена необхідністю спрямування діяльності суб'єкта господарювання на реалізацію вимог та принципів відповідального підприємництва, виявлення резервів для покращення поточного стану та управління рівнем КСВ.

Відомо, що корпоративна соціальна відповідальність є похідною поняття «сталій розвиток», тобто «моделі економічного зростання, в якій використання ресурсів спрямовано на задоволення потреб людини за збереження навколишнього середовища, так що ці потреби в розвитку можуть бути задоволені не тільки в сьогоденні, але й для майбутніх поколінь» [68]. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність має охоплювати економічну, соціальну та екологічну складові частини. Водночас забезпечення дієвості КСВ, її корисності можливе лише за умов щонайповнішого задоволення потреб і вимог зацікавлених сторін. У такому разі методика оцінки соціальної відповідальності в умовах конкретного підприємства має базуватися на оцінці системи показників за зазначеними вище складниками з деталізацією за зацікавленими сторонами.

До зацікавлених сторін у разі оцінки корпоративної соціальної відповідальності слід відносити внутрішні (власників та працівників підприємства) та зовнішні (клієнти, постачальники, суспільство та місцева громада, уряд та органи влади). Система показників для оцінки рівня соціальної відповідальності наведена в таблиці 1.7.

Зазначені показники повною мірою відбивають критерії, за якими може бути оцінена корпоративна соціальна відповідальність бізнесу за економічною, соціальною та екологічною складовими частинами.

Таблиця 1.7

Система показників (критеріїв) оцінки корпоративної соціальної  
відповідальності підприємства

| Зацікавлена<br>сторона /<br>Напрямок оцінки | 1. Економічний складник                                                                                                                                                                                                                 | 2. Соціальний складник                                                                                                                                                                | 3. Екологічний<br>складник                                                                                                          |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Власники                                 | Вартість компанії (річний темп зміни)<br>Чистий прибуток (річний темп зміни)<br>Рентабельність продукції (річний темп зміни)<br>Виручка від реалізації (річний темп зміни)<br>Коефіцієнт оновлення основних засобів (річний темп зміни) | Рівень лояльності до компанії у суспільстві, імідж компанії (річний темп зміни рейтингу або результатів опитування)                                                                   | --                                                                                                                                  |
| 2. Працівники                               | Середня заробітна платня (річний темп зміни)<br>Співвідношення середньої заробітної плати та середньоринкового рівня підприємств галузі<br>Співвідношення заробітної плати і мінімальної заробітної плати                               | Забезпечення комфортних умов праці<br>Рівень травматизму (річний темп зміни)<br>Наявність профспілки<br>Наявність колективного договору<br>Фондоозброєність праці (річний темп зміни) | Забезпечення безпечних умов праці<br>Забезпечення працівників засобами спецзахисту від шкідливих чинників виробництва               |
| 3. Клієнти (споживачі)                      | Вартість товарів та послуг (річний темп зміни)<br>Економічність продукції<br>Повна вартість використання (річний темп зміни)                                                                                                            | Реалізація соціальних та громадських проектів серед споживачів підприємства                                                                                                           | Шкідливість / безпечність продукції                                                                                                 |
| 4. Постачальники                            | Своєчасність сплати рахунків<br>Виконання інших нефінансових умов договорів                                                                                                                                                             | --                                                                                                                                                                                    | --                                                                                                                                  |
| 5. Суспільство загалом, місцева громада     | Соціальні інвестиції – підтримка професійного розвитку молоді, спонсорування спортивних проектів                                                                                                                                        | Забезпечення зайнятості населення<br>Реалізація соціальних проектів                                                                                                                   | Забезпечення екологічної безпеки регіону<br>Кількість шкідливих викидів (річний темп зміни)<br>Проведення програм ресурсозбереження |
| 6. Уряд та органи влади                     | Сплата податків та зборів: своєчасна та в повному обсязі                                                                                                                                                                                | Підтримка соціальних та громадських ініціатив<br>Добросовісна конкуренція<br>Своєчасність подання фінансової та статистичної звітності, достовірність інформації                      |                                                                                                                                     |

Відмінними рисами запропонованої системи є, по-перше, розмежування показників за представниками різних зацікавлених сторін, по-друге, врахування показників, що мають особливе значення в умовах промислового підприємства, а саме: забезпечення працівників засобами спецзахисту від шкідливих чинників виробництва, фондоозброєність праці, коефіцієнт оновлення основних засобів та ін.

За способом оцінки запропоновані показники можна поділити на 2 групи:

- кількісні, що оцінюються у динаміці; при цьому зростання показника або його сталість оцінюється як 1, зменшення – 0;
- якісні, що оцінюються як бінарні (так (1)/ ні (0)).

$$I_{\text{КСВ}} = \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^6 a_{ij} \div m, \quad (1.1)$$

де  $i$  – кількість складових частин оцінки (економічна, соціальна, екологічна);

$j$  – кількість зацікавлених сторін;  $a_{ij}$  – оцінка конкретного показника;  $m$  – кількість показників, що оцінюються.

Таким чином, проведено теоретичне дослідження методів, об'єктів та показників аналізу соціальної відповідальності підприємства та розроблено експрес-методику оцінки її рівня. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства модифіковано наступним чином: доповнено критерії ефективності оцінки соціальної відповідальності з врахуванням результатів діяльності на мікрорівні, уточнено перелік та методику розрахунку параметрів соціальних інвестицій за витратним методом за даними публічних звітів.

Представлена методика дозволяє проаналізувати динаміку змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства та вплив соціальних інвестицій на результати діяльності.

Поєднання структурного аналізу щодо вибору об'єктів соціальної відповідальності та кількісного аналізу ефективності соціальних інвестицій дозволяє досягти комплексності аналізу та підвищити результативність

управлінських рішень.

Розглянутий підхід для оцінки корпоративної соціальної відповідальності, на відміну від відомих, дає змогу здійснювати аналіз КСВ автономно (без використання рангових оцінок) в умовах конкретного підприємства, оцінювати рівень КСО в динаміці, розробляти заходи щодо підвищення КСВ, враховуючи інтереси окремих зацікавлених осіб. З огляду на специфіку конкретного суб'єкта господарювання, запропонована система показників може бути доповнена й адаптована до його умов.

#### **1.4. Правове забезпечення управління соціальною відповідальністю підприємства**

Офіційне затвердження сталого розвитку як нового способу глобального розвитку відбулося 2015 року за результатами Саміту ООН, на якому було затверджено 17 Цілей Сталого Розвитку, що мають бути напрямами та орієнтирами здійснення діяльності [57]. Сутність сталого розвитку полягає у комплексному розвитку трьох компонентів: економічного зростання, екологічної (збереження і відтворення природних ресурсів) та соціальної сфери (покращення якості життя та соціальних стандартів).

Україна також підтримала ініціативу сталого розвитку, затвердивши на законодавчому рівні стратегічні напрями національного розвитку на період до 2030 року. Указом Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 р. «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 р.» представлено національні цілі сталого розвитку, що розроблені на основі адаптації глобальних цілей до особливостей розвитку України [58]. Такі національні цілі сталого розвитку мають за мету забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування, та мають стати основою інтеграції зусиль усіх учасників господарського процесу [38]. Для

досягнення зазначених цілей встановлено ряд конкретних завдань, виконання яких вимагає залучення до даного процесу сфери бізнесу та впровадження до господарської діяльності ініціатив щодо корпоративної соціальної відповідальності.

Зрушення в структурі економіки та механізмах управління, що відбуваються, відображають докорінні зміни в матеріальних засадах виробництва і формуванні нового типу соціально-економічних відносин. Умови суспільного поділу праці та господарювання трансформуються в напрямі посилення спеціалізації країн, їх взаємозалежності та взаємовпливу, зростання ролі ТНК та їх потенціалу щодо здійснення соціальних програм.

За непростих умов соціально-економічних перетворень сучасного світу актуалізуються проблеми пошуку ефективних підойм економічного і соціального поступу. Зростає потреба в адекватних моделях господарювання на мікро- і макрорівні, їх узгодженні як відображення ефективних стратегій розвитку та конкуренції в умовах глобалізаційних викликів. У якості ключових факторів-індикаторів успішних моделей господарської діяльності і конкурентних переваг розглядають нові технології виробництва, персонал високого рівня професіоналізму, нові методи управління та управлінські рішення, новітні технології виходу на ринок [34, с. 10].

Одночасно наявна тенденція до перегляду соціальної доктрини, посилення соціального демпінгу, який часто підтримується державою. З метою підвищення позицій національного бізнесу в міжнародному конкурентному середовищі скорочується обсяг фінансування соціальних зобов'язань уряду, поступово знижується реальна заробітна плата найманої робочої сили. Зменшення відрахувань у державний бюджет, зростання майнової нерівності та бідності, загострення соціальних протиріч погіршує умови соціального середовища.

Така ситуація актуалізує проблему створення механізмів підтримки соціального компромісу в суспільстві. Одним із таких інституціональних механізмів соціального контролю та створення умов для збалансування

особистих, колективних і суспільних інтересів є система забезпечення і підтримки соціальної відповідальності особи, бізнесу і держави за формування нормальних умов життєдіяльності соціуму.

В умовах глобалізації та інтеграції, становлення мережевої економіки і суспільства знань, стрімкого розширення та ускладнення взаємозв'язків національних господарств і людей, зростання їх взаємозалежності, світові організації надають особливу увагу забезпеченню стабільності умов функціонування бізнесу, у т.ч. на основі запровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності підприємств.

Концепція соціально відповідальної діяльності підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі відображає еволюцію поглядів науковців на суспільну роль бізнесу і формування вимог соціуму щодо принципів його ведення.

У своєму становленні концепція соціальної відповідальності підприємства як системи економіко-правових та організаційних принципів і заходів дотримання збалансованої соціально-економічної та екологічної господарської діяльності пройшла певний шлях еволюції. Базовими концепціями стали теорії корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility) (1950-1970 pp.), корпоративної соціальної сприйнятливості (Corporate Social Responsiveness) (1970-1990 pp.), корпоративної соціальної діяльності (Corporate Social Performance – CSP) (1980-2000-ні pp.) [31].

Фундаментальні поняття соціальної відповідальності бізнесу деталізовані в таких концепціях [30]:

- «заінтересованих сторін (стейкхолдерів)» (принципи взаємодії бізнесу з працівниками, покупцями, акціонерами, постачальниками, місцевою громадою, державою і суспільством загалом);
- корпоративного громадянства (стратегія взаємодії бізнесу з суспільством щодо сприяння його ефективному і сталому розвитку);

- концепція проактивності (як засіб реагування на виклики сталого розвитку на основі реакції або стратегічного (проактивного) підходу);
- концепція корпоративної підзвітності (компанії мають стати більш підзвітними перед суспільством, а не лише перед своїми зацікавленими сторонами за наслідки власної господарської діяльності);
- добровільна концепція (зобов'язання компанії досягати довгострокових цілей, в яких зацікавлене суспільство);
- корпоративної стійкості (мікроекономічне трактування концепції сталого розвитку як такого, що «відповідає потребам нинішнього покоління, не входячи в протиріччя з потребами і прагненнями поколінь майбутнього) [30].

Науковці зазначають, що в останні десятиліття відбувалися зміни в трактуванні поняття «соціальна відповідальність» у бік поняття «сталий розвиток» як такого, що об'єднує екологічні, соціальні, управлінські аспекти діяльності [29]. Про цей тренд свідчить зростання числа компаній, які поруч із фінансовими результатами господарювання оприлюднюють нефінансову звітність щодо екологічних і соціальних аспектів їх діяльності [28].

Однозначного визначення змісту поняття «соціальна відповідальність» немає внаслідок його комплексності. Воно є системним і відображає систему цінностей соціуму. За такого підходу сутність категорії характеризують як сукупність різних діалектично взаємопов'язаних видів відповідальності (економічної, правової, моральної, політичної, професійної тощо). У звуженому розумінні враховують міру, ступінь прийняття будь-яким соціальним суб'єктом, групою соціально-значущих цілей суспільства, готовність до виконання взаємних прав і обов'язків у процесі сумісної діяльності з метою не нанесення збитку усталеному розвитку суспільства загалом та окремих спільнот, індивідам. Соціальна відповідальність слугує механізмом взаємозалежності соціальних суб'єктів, що займають різні статусні позиції в соціальній ієрархії [26].

У контексті підходу, що об'єднує економічний, соціальний та екологічний аспекти наслідків ведення бізнесу, соціальна відповідальність підприємства розглядається як «внесок, який компанія вкладає в суспільство за допомогою її основної діяльності, соціальних інвестицій і з урахуванням пріоритетів державної соціальної політики» [16].

Отже, соціальну відповідальність бізнесу визначають як принципи, механізми та дії суб'єктів господарювання щодо формування взаємовідносин із суспільством, органами влади, населенням, партнерами з метою «узгодження та/або задоволення соціальних, економічних, фінансових, етичних інтересів усіх сторін при частковій або повній компенсації ринкових неспроможностей та обмежень» [15].

Втілення основних положень концепції соціально відповідального бізнесу в господарську практику залежить від стану і пріоритетів соціально-економічного розвитку країни та її інституціонального середовища, ступеня державного регулювання, зрілості громадянського суспільства. На її формування впливають особливості галузевої належності підприємства, цілі діяльності, розміри та місце розташування, ступінь участі в міжнародному бізнесі, етичні принципи власників компанії тощо.

Соціальна відповідальність підприємства реалізується у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У внутрішньому її спрямовано на дотримання трудових прав робітників, підготовку кадрів тощо. У зовнішньому середовищі вона реалізується у довільній формі (корпоративна філантропія, доброчинний маркетинг, волонтерська робота в межах певного соціального проекту, взаємодія з громадами, охорона навколишнього середовища тощо). Основними принципами її здійснення є встановлення довгострокових відносин із стейкхолдерами, підтримання репутації надійного партнера, орієнтація на споживача, новаторство, відповідальне ставлення до вирішення соціальних та екологічних проблем тощо.

Зважаючи на роль держави і механізм взаємодії між суб'єктами суспільних відносин серед багатьох моделей корпоративної соціальної

відповідальності виокремлюють американську, європейську та японську [12]. Ліберальна американська її модель поширена у США, Канаді, англomовних державах Африки та Латинської Америки. Втручання держави в економіку обмежене. Соціальна відповідальність ґрунтується на добровільних засадах. Реалізується переважно у формі благодійництва, меценатства, волонтерства. У формі зниження податків заохочується урядом, підтримується суспільством. В Європі (Швеція, Франція, Данія, Фінляндія) концепція соціально відповідальної поведінки компаній інтегрована в громадську політику і регулюється державою. В японській моделі увагу скеровано на внутрішнє середовище компанії. Роль держави значна. Проводиться політика вирівнювання доходів населення. Вирішенню соціально-економічних проблем притаманний високий рівень колективізму.

Ступінь реалізації соціальної відповідальності має прояв в якості взаємодії сторін соціальних партнерських відносин суб'єктів господарювання. Також у дотриманні міжнародних стандартів ведення соціально відповідального бізнесу, в яких закладено певні критерії. Це сумлінне ставлення до сплати податків; дотримання вимог міжнародного і національного законодавства, виробництво якісної продукції, розробка соціальних програм компанії, участь у соціальних проектах регіонального і загального масштабу, охорона навколишнього середовища, благодійні проекти тощо. В якості міжнародного механізму формування соціально відповідальної поведінки суб'єктів економіки використовується також Кодекс ділової етики, декларації, хартії [14].

Міжнародні стандарти соціально відповідального бізнесу світові структури почали формувати наприкінці XX ст. [14]:

- 1996 р. – сформована Європейська бізнес-мережа «Корпоративна соціальна відповідальність – Європа» (European Business Network – CSR Europe) з метою пропаганди ідей і досвіду його принципів;

- 1997 р. – створена Глобальна ініціатива з надання звітності (Global Reporting Initiative) для розробки стандартів соціальної (нефінансової) звітності компаній;

- 2000 р. – сформульовано «Глобальний договір» (Global Compact) [14].

У «Глобальному договорі» визначено десять засадничих принципів соціальної відповідальності компанії. Зазначені процедури і практики ведення соціально відповідального бізнесу (організаційне управління, права людини, трудові відносини, етична операційна діяльність, захист навколишнього середовища захист прав споживачів розвиток територіальних громад і співпраця з ними). Визначено форми підготовки соціальної звітності.

У міжнародній практиці складання нефінансової звітності використовуються такі форми соціальної звітності [7]:

- звіт довільної форми;
- комплексний звіт, побудований з використанням певного методу потрібного підсумку, який включає економічні, екологічні та соціальні показники: (Triple Botton-Line); Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group); групи корпоративного громадянства (Corporate Social Citizenship) або ін.;

- стандартизований звіт (міжнародні стандарти серії: AA1000, ISO-14000, ISO-9000, ISO-2600, SA8000, GRI, стандарти Саншайн тощо).

Довільна форма соціального звіту зручна і призначена для зовнішніх аудиторів. Однак її важко застосувати для порівняння із міжнародними стандартами. Від великих підприємств, які виходять на світовий ринок, вимагають стандартизованого звіту для соціального аудиту.

Зокрема, дотримання стандартів серій:

- ISO (Міжнародна Організація Стандартизації) – зобов'язання бізнесу систематично дотримуватися екологічних показників;
- GRI (Глобальна Ініціатива Звітування) щодо формування соціально-економічних та екологічних напрямків діяльності організацій;

- SA (Social Accountabiliti International) – покращення умов праці на основі добровільного їх моніторингу, сертифікації та оцінювання.

- Міжнародні стандарти серії ISO-9000 стосуються управління якістю продукції. Серію ISO-14000 (14010, 14011/1, 14012) представлено стандартними вимогами до системи екологічного менеджменту. Наприклад, ISO-14001 – прийняття зобов'язань щодо «Системи екологічного менеджменту – специфікація і керівництво з використання».

- Стандарти серії SA-8000 засновано на етичних принципах Конвенцій МОП, Всесвітньої Декларації прав людини та інших документах з прав людини. Стандарти інтегруються в систему менеджменту організації.

- Міжнародні стандарти соціальної (нефінансової) звітності представлено серією AA-1000 (Account Ability) як системи критеріїв, принципів, методичних рекомендацій для оцінки результатів компанії у цій сфері.

- Система показників серії GRI містить вимоги до набору показників та якості соціальної звітності.

Таким чином, засадничі положення системи міжнародних стандартів соціального управління підприємством в основному розроблено. Актуальним є сам процес їх досягнення в діяльності підприємств в Україні з метою поліпшення середовища життєдіяльності в умовах формування ринкового механізму господарювання та глобалізації. Основні перешкоди їх впровадженню:

- декларативність активності, неможливість контролю цільового використання коштів;

- відсутність критеріїв оцінки соціальної відповідальності компанії;

- недосконалість відповідного законодавства;

- низький рівень корпоративної культури, недостатній розвиток благодійної і соціальної діяльності;

- фінансово-економічна слабкість значної частки господарюючих суб'єктів, їх орієнтація на виживання;

- правовий нігілізм і деформація правової свідомості у дотриманні чинного законодавства;
- закритість інформації більшості суб'єктів господарювання для широкої громадськості.

Україна проходить етап системних трансформацій. В умовах первісного нагромадження капіталу нагальною проблемою стає посилення соціальної спрямованості діяльності суб'єктів ринку. Багатовекторні та глибинні зміни умов господарювання актуалізують пошук шляхів суспільного поступу на безконфліктній, неантагоністичній основі.

У країні ведеться робота на інформаційному та організаційному рівнях щодо впровадження принципів соціально відповідального бізнесу, у т. ч. дотримання його міжнародних стандартів. Однак реалії часто розходяться з теорією. Потрібно посилити пропаганду в цьому напрямі. Формувати державні механізми стимулювання системного вдосконалення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. Сприяти суб'єктам господарювання, які розробляють і реалізують власні стратегії соціальної відповідальності, оприлюднюють нефінансову звітність, покращують життя територіальних громад. Запровадити обов'язкові стандарти соціальної звітності. Розширити можливості надання різного роду пільг при виконанні компаніями соціально важливих проектів.

## **Висновки до розділу 1**

В результаті дослідження теоретичних основ управління соціальною відповідальністю підприємства можна зробити наступні висновки.

1. Складність і багатоаспектність корпоративної соціальної відповідальності сприяла появі значної кількості трактувань цієї економічної категорії у науковій літературі та бізнес-середовищі, а також формуванню різноманітних підходів до розуміння її функцій, принципів, напрямів та рівнів

здійснення. Сучасні світові тенденції у сфері корпоративної соціальної відповідальності розвиватимуться у напрямі розширення тісної взаємодії підприємств з органами влади і місцевого самоврядування у процесі визначення параметрів, способів і напрямів соціально відповідальної діяльності організацій. На основі цього запропоновано трактувати корпоративну соціальну відповідальність як відповідальність бізнес структури за вплив її рішень, дій та їх наслідків на суспільство в цілому, соціальні групи, навколишнє середовище, враховуючи очікування заінтересованих сторін; відповідає міжнародним нормам етики ведення бізнесу та чинному законодавству; передбачає збалансування економічних, екологічних і соціальних параметрів діяльності організації з метою забезпечення її сталого розвитку; інтегрована у стратегічну і операційну діяльність бізнес-структурою; формується на основі встановлення партнерського регулювання відносин з державною та місцевою владою.

2. Визначено, що соціальна відповідальність бізнесу поступово стає важливою складовою стратегічного управління підприємствами в Україні. Проте у більшості випадків соціально-відповідальна активність останніх обмежується благодійництвом та філантропією, а обсяги соціальних інвестицій мають тенденцію до поступового скорочення. Важливими тенденціями у розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні є недостатня оцінка ступеня важливості соціальної відповідальності як фактора формування конкурентних переваг компанії, а також звужене її впровадження у практику управління, що призводить до виконання лише обов'язкових, визначених чинним законодавством норм.

3. Встановлено, що в Україні на макроекономічному рівні відсутній методологічний підхід оцінювання рівня соціальної відповідальності бізнесу, а на рівні підприємств така оцінка здійснюється кожним суб'єктом підприємництва індивідуально на основі власних методик та методик, запропонованих вітчизняними або зарубіжними організаціями у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Доцільність запровадження

загального методологічного підходу оцінювання соціальної відповідальності бізнесу на макроекономічному рівні обумовлюється можливістю одержати систематизовану інформацію з порівнюваними кількісно-якісними параметрами процесів, які відбуваються у сфері соціальної відповідальності підприємств, а також дасть можливість класифікувати цю інформацію за 160 регіональною та галузевою ознакою, створити необхідну інформаційну базу для розробки і постійного вдосконалення національної політики соціальної відповідальності бізнесу.

4. Теоретичне підґрунтя розвитку державного управління у сфері соціальної відповідальності бізнесу включає низку теорій, які пояснюють поведінку окремих агентів у суспільстві, та теорій, які обґрунтовують взаємодію приватного і публічного секторів у процесі формування політики і прийняття рішень. Причини залучення приватного сектору у розвиток корпоративної соціальної відповідальності угруповано у інструментальні, моральні, легітимні та політичні.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

#### 2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» – міжнародна фармацевтична компанія, що спеціалізується на розробці і виробництві модифікованих генериків, використовуючи сучасні досягнення та передові технології.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Асіно Україна» було створено та зареєстровано відповідно до законодавства України 3 липня 2018 року. Активну діяльність Компанія почала у листопаді 2018 року.

Юридична адреса ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»: бульвар Вацлава Гавела 8, Київ, 03124, Україна.

Основний вид діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» – реалізація лікарських засобів, вироблених пов'язаною компанією – ТОВ «Фарма Старт», або придбаних у материнської компанії.

Материнською (холдинговою) компанією Компанії є Acino Pharma AG (Швейцарія), яка володіє 100% у капіталі ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Особи які мають можливість здійснювати непрямий вирішальний вплив та визначити основні умови господарської діяльності товариства:

1. гр. Сполученого Королівства Майкл Жерард Келлі, місце проживання Сомерлі, Ла Гранд Рут де Фальду, Сент-мартін, Джерсі;
2. гр. Ірландії Жан Ле Крейрер місце проживання №9 Лез Амето, Багатель Лейн, Сент-Севіор, Джерсі;
3. гр. Сполученого Королівства Пітер Джеймс Ріода місце проживання Біч Трі Хауз, Веллінгтон Роуд, Сент-Севіор, Джерсі;
4. гр. Сполученого Королівства Девід Ендрю Холл місце проживання Ля Ронсере, Ля Рю Де Ля Отор, Трініті, Джерсі;

5. гр. Сполученого Королівства Джеймі Майкл Парді місце проживання e206 Найтінгейл Хауз, Коледж Гарденс, Ля Пукеле, Сент-Гелієр, Джерсі.

Компанія АСІНО, заснована у далекому 1836 році неподалік від швейцарського міста Базель, до зміни назви у 2008 році носила ім'я SCHWEIZERHALL. На зорі свого існування діяльність компанії була пов'язана з сіллю. Згодом компанія розширила свою діяльність, виступаючи одночасно виробником і дистриб'ютором, доповнивши свій портфель продуктами з високою доданою вартістю, включаючи спеціальні хімічні продукти, такі як корми, добрива та активні фармацевтичні інгредієнти.

У 1994 році компанія стає публічною, вийшовши на Швейцарську фондову біржу (SIX: ACIN), і поступово оптимізує свою діяльність, прагнучи сфокусувати всі свої ресурси та інтелектуальний потенціал на найбільш перспективні напрямки, якими керівництвом компанії були обрані сфера виробництва хімічної, фармацевтичної та біотехнологічної продукції.

Потім почався період інтенсивного розвитку компанії у сфері 50 створення лікарських засобів на базі передових технологій доставки активних фармацевтичних інгредієнтів. З цією метою АСІНО придбала дві молоді перспективні компанії, які добре зарекомендували себе на європейському фармацевтичному ринку.

Так, у 2004 році була придбана швейцарська компанія CIMEX PHARMA AG, що спеціалізується на виробництві комплексних твердих пероральних лікарських форм, а у 2006 році – компанія NOVOSIS AG, другий за величиною в Європі виробник трансдермальних пластирів та імплантатів, що біологічно розкладаються. Однією із стратегій розвитку бізнесу компанії АСІНО є вихід на високопотенційні ринки шляхом придбання локальних підприємств.

Так, у 2012 році АСІНО завершила угоду з придбання виробничих потужностей, R&D-підрозділу та бізнесу компанії MERNA на Близькому Сході, в Африці, Латинській Америці та Азії. 12 грудня 2013 року Pharma Strategy Partners GmbH, дочірня компанія інвестиційних фондів AVISTA

CAPITAL PARTNERS і NORDIC CAPITAL, успішно провела публічний тендер на придбання акцій ACINO HOLDING AG.

Так, 17 вересня 2014 року акції компанії були виключені з реєстру Швейцарської фондової біржі. У грудні 2014 ACINO вийшла на перспективний фармацевтичний ринок Росії шляхом придбання 100% акцій фармацевтичної компанії КОФАРМ з ексклюзивним портфелем ефективних препаратів різних терапевтичних груп.

У вересні 2015 року ACINO організувала спільне виробництво в Об'єднаних Арабських Еміратах. 01 жовтня 2015 року ACINO придбала українського виробника лікарських засобів компанію ФАРМА СТАРТ. Це дозволило компанії увійти на другий за величиною ринок після Росії у регіоні СНД.

Офіс української компанії ФАРМА СТАРТ став регіональною штаб-квартирою ACINO при виході на фармацевтичні ринки росії, Казахстану, Білорусії, Узбекистану, Туркменістану і Грузії. Протягом 2 років ACINO поступово інтегрував український завод ФАРМА СТАРТ у систему забезпечення швейцарської якості та вивів на український ринок нові медичні препарати для лікування захворювань центральної нервової і серцево-судинної систем.

У листопаді 2015 року комерційна компанія RAIFARM (Казахстан) ввійшла до складу ACINO ГРУП. Таким чином, завдяки цим придбанням і більш раннім досягненням компанії, сьогодні ACINO представлена більше ніж у 80 країнах світу, в яких просуває лікарські засоби швейцарської якості під брендом ACINO ШВЕЙЦАРІЯ.

Сьогодні, ACINO фокусується на швидкозростаючих ринках країн Центральної та Латинської Америки, СНД, Близького Сходу і франкомовної Африки. Компанія спеціалізується на розробці та виробництві модифікованих генериків, використовуючи при цьому новітні досягнення у сфері доставки лікарських засобів. Штаб-квартира ACINO знаходиться у Цюриху.

Компанія має 5 виробничих потужностей в 3 країнах: Швейцарія, Естонія та Україна. У м. Київ базується GMP сертифіковане виробництво, що спеціалізується на твердих формах та ретардних композиціях. Майданчик у Києві також має власний науково-дослідний центр з розробки генеричних лікарських засобів. Технологічні платформи АСІНО дозволяють виробляти понад 70 активних діючих речовин у різних дозуваннях та формах випуску.

Компанія володіє широким переліком власних патентів. Так, продуктовий портфель компанії АСІНО на світовому ринку включає такі групи, як кардіологія та обмін речовин, центральна нервова система, протизастудні та протикашльові засоби, гастроентерологія, протиінфекційні засоби, онкологія, знеболюючі та протиревматичні засоби, урологія, жіноче здоров'я, вітаміни й дієтичні добавки. АСІНО використовує міжнародні стандарти якості для всіх продуктів портфелю. Діяльність АСІНО сертифікована та пройшла аудит у GMP 52 European Commission, SWISS MEDIC, FDA – U.S. Food and Drug Administration. В рамках реалізації стратегії розвитку, АСІНО фокусує свої зусилля в 3 регіонах світу: країни СНД, Близький Схід і франкомовна Африка, Центральна і Латинська Америка. З цією метою компанія має 5 регіональних офіси в Києві, Москві, Дубаї, Панамі та Йоганнесбурзі. Штат компанії налічує близько 2000 співробітників на обраних ринках.

Фармацевтична продукція ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» постачається у більше ніж 80-ти країн світу. Основним змістом діяльності АСІНО вже понад 170 років є покращення здоров'я пацієнтів в усьому світі та підвищення якості їх життя за допомогою диверсифікованого портфелю лікарських засобів та провідних інновацій у виробництві.

Річний обсяг продажів станом на 2022 рік досяг 313 млн євро. АСІНО працює у трьох напрямках розвитку бізнесу: – «бізнес для бізнесу» - надання права на комерціалізацію препаратів компаніям партнерам; – контрактне виробництво (АСІНО надає широкий спектр послуг з контрактного виробництва для інших компаній, включаючи вибір постачальників,

підтримку процесу розробки, виробництва, упаковки й логістики); – «бізнес-споживач» - компанія самостійно виробляє і просуває лікарські препарати на ринках країн СНД, Близького Сходу, Африки, Латинської Америки.

Для виробництва високоефективних 53 лікарських засобів використовується власний виробничий майданчик у м. Києві – завод, сертифікований відповідно до стандартів належної виробничої практики GMP, та науково-дослідну лабораторію з розробки генеричних препаратів. Отже, АСІНО в Україні – це компанія, що динамічно розвивається та налічує понад 700 висококваліфікованих співробітників по всій країні. Наші препарати експортуються у 6 країн СНД: Азербайджан, Казахстан, Узбекистан, Білорусь, Вірменію, Молдову, та Грузію. Організаційна структура у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є ієрархічною.

Сьогодні компанія пропонує якісні лікарські засоби для забезпечення доступної медичної допомоги на ринках 90 країн з високим потенціалом розвитку. Як світовий партнер фармацевтичних компаній, Асіно надає готові рішення, починаючи від розробки та реєстрації препаратів до контрактного виробництва, упаковки та логістики. Найбільші регіональні офіси компанії, які підтримують її операційну діяльність, знаходяться у Києві, Дубаї, Йоганнесбурзі та Панамі. GXP сертифіковані виробничі потужності Асіно знаходяться у Швейцарії (2), Україні, Естонії та ПАР.

Асіно незмінно демонструє прихильність до високих стандартів якості у всьому, що відображено у всіх бізнес-процесах компанії: від опрацювання ідеї до випуску продукту, від простих технологічних впроваджень до передових наукових розробок, а також у взаєминах з клієнтами, партнерами та співробітниками. Контроль якості є однією із стратегічно важливих та пріоритетних функцій компанії, покликаних розробляти, впроваджувати та підтримувати Систему Контролю Якості на найпередовішому рівні.

Підхід АСІНО у галузі виробництва твердих лікарських форм ґрунтується на постійній оптимізації та вдосконаленні процесів. АСІНО стабільно інвестує у забезпечення доступності своїх продуктів на вибраних

ринках. Загальна чисельність співробітників на обраних ринках, де оперує компанія, становить понад 2700 висококласних професіоналів.

Уже понад 1 рік та 9 місяців Україна героїчно протистоїть повномасштабному вторгненню рф. Війна вплинула не лише на економіку нашої держави, а й призвела до уповільнення темпів економічного зростання у світі та прискорила і так високу загальносвітову інфляцію. Очевидно, що продовження війни негативно впливатиме на економічні показники і цього року.

Очікується, що у 2023 р. зростання світової економіки становитиме 1,7%, хоча в червні 2022 р. називали показник 3%. Щодо економіки України, то вона суттєво постраждала внаслідок повномасштабного вторгнення. Показник інфляції за підсумками 2022 р. становить 26,6%, що також нижче прогнозованого раніше рівня у 30%. Стосовно розвитку економіку у 2023 р., то НБУ знизив свій прогноз до 0,3% із 4%, які називали в жовтні, що зумовлено насамперед наслідками енергетичного терору, а також переглядом основного припущення щодо тривалості збереження безпекових ризиків. Значною мірою економіка тримається завдяки міжнародній підтримці, що дозволила профінансувати дефіцит бюджету та підтримати міжнародні резерви на достатньому рівні.

У 2022 р. обсяг міжнародної допомоги становив понад 32 млрд дол. США, а у 2023 р. цей показник може сягнути більше 38 млрд дол. з огляду на вже анонсоване фінансування.

Фармацевтичний ринок теж зазнав значних втрат внаслідок руйнування інфраструктури, тимчасової окупації територій, міграції населення та впливу інших факторів. Втім наприкінці 2022 року ринок вийшов на позитивні значення в грошовому вираженні.

У 2022 р. загальний обсяг продажу всіх категорій товарів «аптечного кошика» становив 127 млрд грн, зменшившись на 7,2% порівняно з аналогічним періодом минулого року. У натуральному вираженні обсяги продажу скоротилися на 29% та становили 1,25 млрд упаковок. Динаміка

аптечного продажу в доларовому еквіваленті також демонструє спад на 21%, а обсяги продажу становлять близько 4 млрд дол. (рис. 2.1).

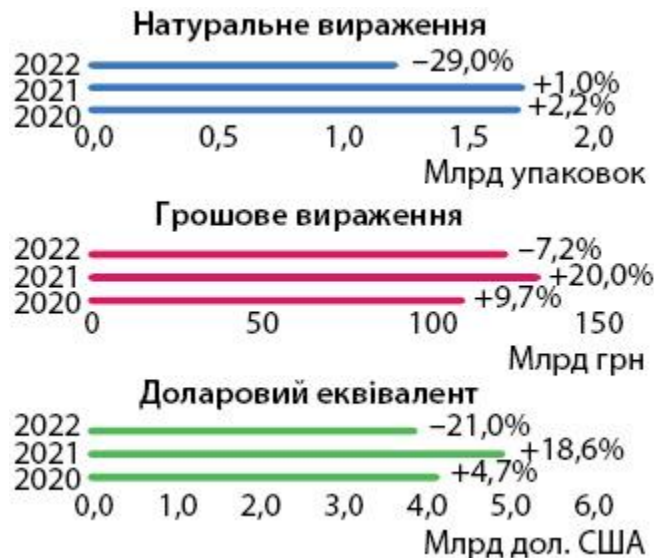


Рис. 2.1. Обсяг роздрібної реалізації товарів «аптечного кошика» в грошовому і натуральному вираженні, а також у доларовому еквіваленті (за курсом НБУ) за підсумками 2020–2022 рр. із зазначенням темпів зростання/зниження порівняно з попереднім роком

За підсумками 2022 р. зменшення обсягів аптечного продажу, як у грошовому, так і в натуральному вираженні, фіксується для всіх категорій товарів «аптечного кошика». При цьому найбільших втрат зазнав сегмент медичних виробів.

У структурі аптечного продажу товарів українського та зарубіжного виробництва за підсумками 2022 р. відзначається незначний зсув у бік вітчизняних препаратів порівняно з показниками минулого року. Однак у розрізі категорій зміна співвідношення часток є неоднозначною.

Середньозважена вартість 1 упаковки товарів «аптечного кошика» за підсумками 2022 р. становила 102 грн і зросла на 30,7% порівняно з 2021 р. (рис. 2.2). У 2022 р. найдорожчою категорією серед товарів «аптечного кошика» стали дієтичні добавки, середньозважена вартість 1 упаковки яких становила 138,5 грн. Для лікарських засобів цей показник знаходиться на рівні 122,9 грн, косметики — 113,1 грн, медичних виробів — 29 грн.

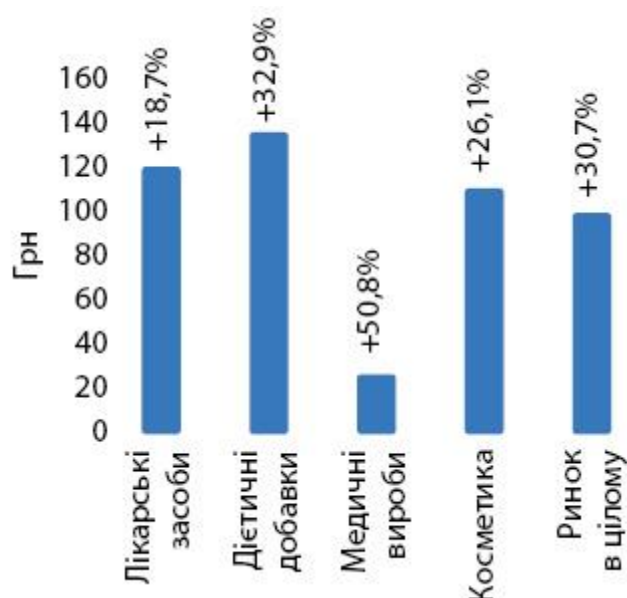


Рис. 2.2. Динаміка середньозваженої вартості 1 упаковки різних категорій товарів «аптечного кошика» за підсумками 2022 р. із зазначенням темпів зростання порівняно з аналогічним періодом попереднього року

Структура продажу в розрізі категорій товарів «аптечного кошика» зазнала змін під час війни. Так, на початку вторгнення фіксувалося суттєве збільшення частки лікарських засобів у загальній структурі аптечного продажу та зменшення частки дієтичних добавок. Однак на кінець року структура повернулася до довоєнних показників (рис. 2.3).

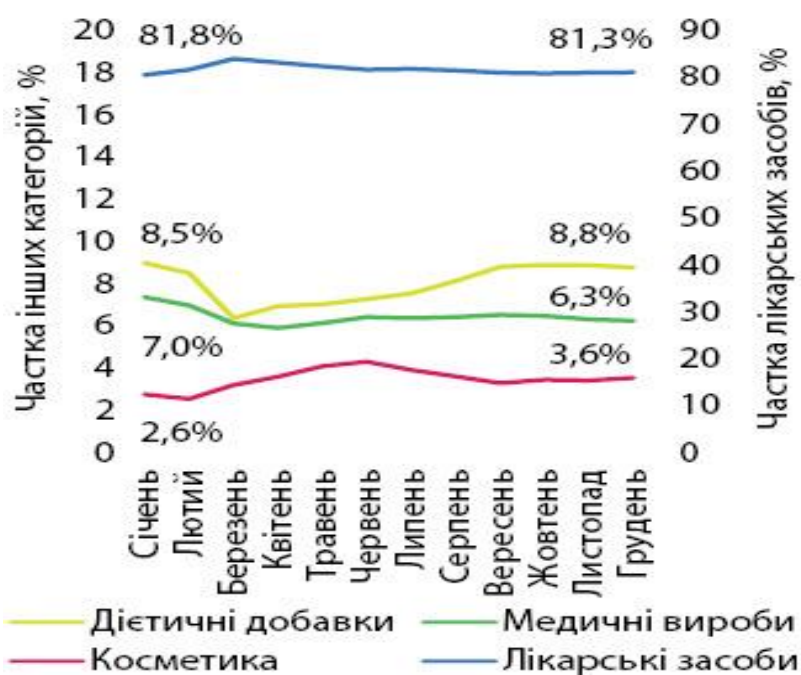


Рис. 2.3. Помісячна динаміка питомої ваги різних категорій товарів «аптечного кошика» за підсумками 2022 р. в грошовому вираженні

За підсумками 2022 р. лідерами за обсягами аптечного продажу препаратів стали компанії «Фармак», «Дарниця» і «Acino» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Лідери за обсягами аптечного продажу препаратів у 2022 році

| № за порядком, рік |      |      | Маркетуюча організація               | Зміна продажу в гривневому еквіваленті, % | Evolution Index | Частка на ринку, % |
|--------------------|------|------|--------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------|--------------------|
| 2020               | 2021 | 2022 |                                      |                                           |                 |                    |
| 1                  | 1    | 1    | Фармак (Україна)                     | -14,5                                     | 91              | 5,26               |
| 2                  | 2    | 2    | Дарниця (Україна)                    | 19,6                                      | 128             | 4,45               |
| 6                  | 5    | 3    | Acino (Швейцарія)                    | 4,8                                       | 112             | 3,60               |
| 4                  | 4    | 4    | Teva (Ізраїль)                       | -1,6                                      | 105             | 3,45               |
| 3                  | 6    | 5    | Корпорація Артеріум (Україна)        | -6,2                                      | 100             | 3,15               |
| 9                  | 8    | 6    | KRKA (Словенія)                      | 5,5                                       | 113             | 3,11               |
| 5                  | 3    | 7    | Sanofi (Франція)                     | -14,5                                     | 91              | 3,06               |
| 8                  | 9    | 8    | Київський вітамінний завод (Україна) | 6,8                                       | 114             | 3,03               |
| 7                  | 7    | 9    | Berlin-Chemie Німеччина)             | -2,6                                      | 104             | 2,95               |
| 10                 | 11   | 10   | Кусум Фарм (Україна)                 | 0,5                                       | 107             | 2,57               |

Війна по-різному вплинула на розвиток компаній: одні демонструють зростання, а інші, навпаки, спад. Тож, у таких умовах недоречно говорити про чийсь успіхи, адже значною мірою на розвиток виробників впливає фактор війни.

На додаток до повномасштабного вторгнення наприкінці 2022 р. країна додатково зіткнулася з енергетичним терором, адже РФ регулярно завдає ударів по енергетичній інфраструктурі. Цей фактор значною мірою буде впливає на розвиток економіки та фармацевтичного ринку зокрема. Наразі прогнози щодо розвитку економіки у 2023 р. вже стали песимістичнішими і це за умови, що протягом 2023 р. вдасться уникнути значних додаткових руйнувань енергетичної інфраструктури, а бізнес і влада вживатимуть ефективних заходів для нівелювання наслідків попередніх ударів.

Нині «ACINO» в Україні – це сучасний науково-виробничий центр у сфері розробки та випуску високоякісних і високотехнологічних генеричних лікарських засобів. Усі стадії створення препаратів – від фармацевтичної розробки та досліджень, крізь виробництво, реєстрацію та постачання і

до маркетингу і відпуску пацієнтам з аптечних полиць – усі ці етапи здійснюються у суворій відповідності із сучасними міжнародними стандартами якості. Виробнича ділянка оснащена високотехнологічним виробничим обладнанням провідних світових машинобудівників – Bosch, Nutling, Killian, Bohle, IMA, тощо.

Сьогодні команда Acino в Україні налічує понад 850 висококваліфікованих співробітників, які об'єднують та спрямовують свої зусилля на покращення якості життя пацієнтів. 94% членів команди мають вищу освіту, 2,8% та 2% - MBA та науковий ступінь відповідно.

Поряд з виробничими лініями тут працює сучасна науково-дослідна лабораторія з розробки генеричних лікарських засобів. А маркетинго-адміністративний офіс компанії «Фарма Старт» слугує для швейцарської фармацевтичної групи «ACINO» регіональною штаб-квартирою для бізнесу. Виробничі процедури та технологічні процеси автоматизовані за останнім словом західноєвропейського прогресу і максимально переведені в IT-простір: Electronic Document Workflow (електронний документообіг), SAP (програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства), e-Treasury (автоматизований контроль платежів), iBuy — e-Поставки, e-PV DSBase. Це лише стислий перелік інновацій та досягнень. ТОВ «ACINO Україна» входить до реєстру великих платників податків України.

У 2022 р. обсяги аптечного продажу ліків зменшилися на 6% порівняно з 2021 р., хоча на початку року прогнозувалося зниження на рівні 17–29%. Прогнози на 2023 р. досить позитивні, наразі передбачається зростання обсягів аптечного продажу ліків у національній валюті за песимістичним сценарієм — на 7% та до 30% згідно з оптимістичним. Розбіг прогнозу достатньо великий, але наразі дуже важко точно передбачити будь-що, адже все залежатиме від подальшого розвитку подій та ситуації на фронті.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»**

З 24 лютого 2022 року на діяльність ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» впливає триваюче військове вторгнення російської федерації («рф») в Україну, та що масштаби подальшого розвитку подій чи терміни коли ці дії припиняться, - невідомі. Ці умови свідчать про існування невизначеності, яка може викликати сумніви щодо здатності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» продовжувати свою діяльність. Саме для цього проведемо оцінку фінансового стану досліджуваного підприємства.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів.

Фінансова діагностика господарюючого суб'єкта передбачає систематичну та всебічну оцінку діяльності даного підприємства та використовує різноманітні методи аналізу. Зі свого боку, методи фінансової діагностики, визначаються як комплекс науково-методичного інструментарію дослідження фінансового стану ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Усталений фінансовий стан підприємства створюється у процесі виробничої та господарської діяльності суб'єкта господарювання. Через це фінансову діагностику варто виконувати з урахуванням комплексного оцінювання усіх показників, що дає змогу скрупульозно та ретельно охарактеризувати господарський стан підприємства.

Проведемо аналіз основних аналітичних показників ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Основні економічні показники ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2020-2022 роки

| Показники                                                      | Роки      |           |           | Відхилення<br>2022 р. до 2020 р. |        |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------------------|--------|
|                                                                | 2020      | 2021      | 2022      | +, -                             | %      |
| 1. Чистий дохід, тис. грн.                                     | 2731309   | 4020693   | 3644424   | 913115                           | 33,43  |
| 2. Валовий прибуток, тис. грн.                                 | 1037730   | 1551658   | 1410355   | 372625                           | 35,91  |
| 3. Операційний прибуток, тис. грн.                             | 181214    | 431954    | 381159    | 199945                           | 110,34 |
| 4. Чистий прибуток, тис. грн.                                  | 133982    | 316292    | 287456    | 153474                           | 114,55 |
| 5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.             | 459       | 621       | 625       | 166                              | 36,17  |
| 6. Середньорічна вартість:<br>- необоротних активів, тис. грн. | 123725    | 174880    | 165533    | 41808                            | 33,79  |
| - в т.ч. основних засобів, тис. грн.                           | 106179    | 149160,5  | 130665    | 24486                            | 23,06  |
| - оборотних активів, тис. грн.                                 | 1545894,5 | 2054097,5 | 2041501,5 | 495607                           | 32,06  |
| 7. Фондовіддача                                                | 25,72     | 26,96     | 27,89     | 2,17                             | 8,43   |
| 8. Фондомісткість                                              | 0,04      | 0,04      | 0,04      | 0,00                             | -7,77  |
| 9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.                          | 231,33    | 240,19    | 209,06    | -22,26                           | -9,62  |
| 10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів                   | 1,77      | 1,96      | 1,79      | 0,02                             | 1,04   |
| 11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.                     | 5950,56   | 6474,55   | 5831,08   | -119,49                          | -2,01  |
| 12. Рентабельність господарської діяльності, %                 | 4,91      | 7,87      | 7,89      | 2,98                             | 60,79  |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.2 свідчать, що чистий дохід ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2022 році в порівнянні з 2020 роком збільшився на 913115 тис. грн., або на 33,43% і склав у 2022 році 3644424 тис. грн. Це можна пояснити як і зростанням обсягів виробництва та реалізації, так і зростанням цін на продукцію через зростання інфляції.

Валовий прибуток ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2022 році в порівнянні з 2020 роком збільшився на 372625 тис. грн., або на 35,91% і склав у 2022 році 1410355 тис. грн.

У 2022 році ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» намагалося оптимізувати всі свої витрати, саме завдяки таким антикризовим заходам операційний прибуток зріс на 199945 тис. грн., або на в 1,1 рази і склав 381159 тис. грн., що в свою чергу, призвело зростання суми чистого прибутку ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» в 2022

році. Сума чистого прибутку відповідно зросла в порівнянні з 2020 роком на 153474 тис. грн., або на 1,15 рази і склала 287456 тис. грн.

Середньорічна вартість необоротних активів у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зросла на 41808 тис. грн. і у 2022 році склала 165533 тис. грн., завдяки придбанню і введенню в експлуатацію нової техніки та генераторів. Середньорічна вартість основних засобів відповідно збільшилась на 24486 тис. грн., або на 23,06%.

Не зважаючи на війну з РФ, мобілізацію працівників та вимушену міграцію населення ТОВ «АСІНО Україна» збільшила кількість персоналу у 2022 році на 166 осіб, або на 36,17%. Це зростання персоналу швидшими темпами, ніж чистий дохід від реалізації, вплинуло на показник продуктивності праці, який зменшився в порівнянні з 2020 роком на 119,49 тис. грн. / ос., або на 2,01%. Продуктивність праці середньооблікового працівника ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2020 р. була 5950,56 тис. грн. / на ос., у 2022 р. склала 5831,08 тис. грн. відповідно.

Фондовіддача у 2022 році зросла на 2,17 грн. і становила 27,89 грн., це означає, що 27,89 грн. чистого доходу припадає на 1 грн., вкладену у основні засоби. ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» ефективно використовує основні засоби.

Показник фондомісткості в 2022 р. у порівнянні з 2020 р. не змінився і становив 0,04 грн., тобто в 1 грн. чистого доходу міститься 4 коп. вартості основних засобів.

Фондоозброєність в 2022 р. зменшилася на 22,26 тис. грн. на 1 особу, тобто на одного працівника величина основних засобів зменшилася і становить 209,06 тис. грн..

У 2022 році коефіцієнт оборотності оборотних активів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» зріс на 0,02 обороти. За 2022 рік ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» зробило лише 1,79 обороти за рік проти 1,77 обороту у 2020 році.

Активи та зобов'язання ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» проаналізуємо в табл. 2.3-2.4.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура активів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2020-2022 роках

| Показники                                             | 31.12.2020   |       | 31.12.2021   |       | 31.12.2022   |       | Відхилення<br>(2022 р. до 2020 р.) |            |                   |
|-------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|------------------------------------|------------|-------------------|
|                                                       | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     | +, -                               | %          | пунктів<br>стр-ри |
| Необоротні активи, в т.ч.:                            | 167947       | 7,56  | 181813       | 8,13  | 149253       | 6,85  | -18694                             | -11,13     | -0,71             |
| Нематеріальні активи                                  | 4708         | 0,21  | 3763         | 0,17  | 10810        | 0,50  | 6102                               | в 1,3 р.б. | 0,28              |
| Основні засоби                                        | 147764       | 6,65  | 150557       | 6,73  | 110773       | 5,09  | -36991                             | -25,03     | -1,56             |
| Оборотні активи, в т.ч.:                              | 2053737      | 92,44 | 2054458      | 91,87 | 2028545      | 93,15 | -25192                             | -1,23      | 0,71              |
| Запаси                                                | 979801       | 44,10 | 809585       | 36,20 | 564756       | 25,93 | -415045                            | -42,36     | -18,17            |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 558161       | 25,12 | 669946       | 29,96 | 520885       | 23,92 | -37276                             | -6,68      | -1,21             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість               | 963          | 0,04  | 799          | 0,04  | 968          | 0,04  | 5                                  | 0,52       | 0,00              |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                       | 108883       | 4,90  | 173343       | 7,75  | 298488       | 13,71 | 189605                             | в 1,7 р.б. | 8,81              |
| Разом                                                 | 2221684      | 100   | 2236271      | 100   | 2177798      | 100   | -43886                             | -1,98      | 0,00              |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

З даних таблиці 2.3 видно, що вартість активів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» за 2020-2022 років зменшилась на 43886 тис. грн., або на 1,98%. При цьому вартість необоротних активів зменшились на 18694 тис. грн., або на 11,13% і склала 149253 тис. грн. у 2022 р.

Основні засоби займають в структурі необоротних активів найбільшу частку. Вартість основних засобів за період 2020-2022 роки зменшилась на 36991 тис. грн., або на 25,03%. Слід зазначити, що за 2020-2022 роки питома вага необоротних активів зменшилась на 0,71 відсоткового пункту і склала 6,85% від суми балансу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2022 році.

Вартість оборотних активів зменшилась на 25192 тис. грн., або на 1,23% і склала 2028545 тис. грн. В структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займають запаси дебіторська заборгованість та грошові кошти – 25,93%, 23,92% та 13,71% відповідно. Сума грошових коштів у 2022 р. зросла на 189605 тис. грн., або на в 1,7 рази і склала 298488 тис. грн., що становить 13,71% від суми балансу.

Динаміка та структура джерел формування активів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура пасивів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2020-2022 рр.

| Показники                                              | 31.12.2020 |       | 31.12.2021 |       | 31.12.2022 |       | Відхилення 2022 р. до 2020 р. |             |                 |
|--------------------------------------------------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|-------------------------------|-------------|-----------------|
|                                                        | тис. грн.  | %     | тис. грн.  | %     | тис. грн.  | %     | +, -                          | %           | пункти в стр-ри |
| Власний капітал, в т.ч.:                               | 131530     | 5,92  | 447822     | 20,03 | 735278     | 33,76 | 603748                        | в 4,6 р.б.  | 27,84           |
| Нерозподілений прибуток                                | 130003     | 5,85  | 446295     | 19,96 | 733751     | 33,69 | 603748                        | в 4,6 р.б.  | 27,84           |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення              | 123634     | 5,56  | 107352     | 4,80  | 69684      | 3,20  | -53950                        | -43,64      | -2,37           |
| Поточні зобов'язання в т.ч.:                           | 1966520    | 88,51 | 1681097    | 75,17 | 1372836    | 63,04 | -593684                       | -30,19      | -25,48          |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 179277     | 8,07  | 130452     | 5,83  | 106607     | 4,90  | -72670                        | -40,54      | -3,17           |
| Інші поточні зобов'язання                              | 1451       | 0,07  | 888        | 0,04  | 14290      | 0,66  | 12839                         | в 8,8. Р.б. | 0,59            |
| Разом                                                  | 2221684    | 100   | 2236271    | 100   | 2177798    | 100   | -43886                        | -1,98       | 0,00            |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Зменшення вартості активів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» здійснювався за рахунок зменшення суми зобов'язань підприємства. ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» зменшило суму довгострокових зобов'язань у 2022 році на 53950 тис. грн., або на 43,64%. Також відбулося зменшення поточних зобов'язань на 593684 тис. грн., або на 30,19%.

В структурі пасивів частка власного капіталу зросла на 27,84 відсоткових пункти за рахунок збільшення суми нерозподіленого прибутку на 603748 тис. грн., або в 4,6 рази. Сума власного капіталу зросла відповідно і склала 735278 тис. грн. у 2022 р., що становить 33,76% від суми балансу.

У структурі пасивів прослідковується зростання питомої ваги власного капіталу з 5,92% у 2020 р. до 33,76% у 2022 р., що свідчить про тенденцію до зменшення залученого капіталу, а саме довгострокових та поточних зобов'язань в господарську діяльність ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Поточні зобов'язання ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2022 році в основному це кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 106607 тис. грн. та кредиторська заборгованість з внутрішніх розрахунків – 1033816 тис. грн.

В табл. 2.5 розглянемо динаміку фінансових результатів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» за 2020-2022 рр.

| Показники                                                                | 2020 р. | 2021 р. | 2022р.  | Відхилення 2022 р. до 2020 р. |            |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------|------------|
|                                                                          |         |         |         | +, -                          | %          |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2731309 | 4020693 | 3644424 | 913 115                       | 33,43      |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)             | 1693579 | 2469035 | 2234069 | 540 490                       | 31,91      |
| Валовий прибуток (збиток)                                                | 1037730 | 1551658 | 1410355 | 372 625                       | 35,91      |
| Інші операційні доходи                                                   | 122522  | 12 995  | 47 038  | -75 484                       | -61,61     |
| Адміністративні витрати                                                  | 153307  | 190144  | 191374  | 38 067                        | 24,83      |
| Витрати на збут                                                          | 721272  | 906932  | 714476  | -6 796                        | -0,94      |
| Інші операційні витрати                                                  | 104459  | 35623   | 170384  | 65 925                        | 63,11      |
| Фінансові результати від операційної діяльності                          | 181 214 | 431 954 | 381 159 | 199 945                       | в 1,1 р.б. |
| Фінансові результати до оподаткування                                    | 163286  | 392773  | 364489  | 201 203                       | в 1.2 р.б. |
| Чистий прибуток (збиток)                                                 | 133 982 | 316 292 | 287 456 | 153 474                       | в 1,1 р.б. |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» зріс у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, але у 2022 році не досягнув рівня 2021

року. Чистий дохід ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2022 році склав 3644424 тис. грн., що на 913115 тис. грн., або на 33,43% більше, ніж у 2020 році.

У 2022 році собівартість продукції ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» зросла на 540490 тис. грн., або на 31,91% відносно 2020 року і склала 2234069 тис. грн.

Зростання чистого доходу швидшими темпами за зростання собівартості реалізованої продукції призвело до збільшення суми валового прибутку у 2022 році на суму 372625 тис. грн., або на 35,91%. У 2022 році відбулося зменшення інших операційних доходів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» на 75484 тис. грн., або на 61,61% в порівнянні з 2020 роком. В той же час операційний прибуток збільшився на 199945 тис. грн., або в 1,1 рази. Чистий прибуток у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зріс на 153474 тис. грн., або в 1,1 рази і склав 287456 тис. грн., але не досягнув рівня 2021 року. В цілому ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є прибутковим підприємством.

Динаміку показників оцінки фінансового стану ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2020-2022 роках проаналізуємо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»  
у 2020-2022 роках

| Показники                                      | Роки   |        |        | Відхилення<br>2022р.<br>до 2020 р |            |
|------------------------------------------------|--------|--------|--------|-----------------------------------|------------|
|                                                | 2020   | 2021   | 2022   | +,-                               | %          |
|                                                |        |        |        |                                   |            |
| 1. Коефіцієнт загальної ліквідності            | 1,04   | 1,22   | 1,48   | 0,43                              | 41,49      |
| 2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності           | 0,06   | 0,10   | 0,22   | 0,16                              | в 2,9 р.б. |
| 3. Чистий оборотний капітал                    | 87217  | 373361 | 655709 | 568492                            | в 6,5 р.б. |
| 4. Коефіцієнт автономії                        | 0,06   | 0,20   | 0,34   | 0,28                              | в 4,7 р.б. |
| 5. Коефіцієнт фінансової стабільності          | 0,11   | 0,25   | 0,37   | 0,25                              | в 2,2 р.б. |
| 6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами | 0,66   | 0,83   | 0,89   | 0,23                              | 34,49      |
| 7. Коефіцієнт оборотності активів              | 1,64   | 1,80   | 1,65   | 0,02                              | 0,94       |
| 8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу    | 20,77  | 8,98   | 4,96   | -15,81                            | -76,13     |
| 9. Рентабельність господарської діяльності, %  | 4,91   | 7,87   | 7,89   | 2,98                              | 60,79      |
| 10. Рентабельність власного капіталу, %        | 101,86 | 70,63  | 39,09  | -62,77                            | -61,62     |
| 11. Рентабельність продукції, %                | 37,99  | 38,59  | 38,70  | 0,71                              | 1,86       |

Показники ліквідності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» мають фактичні значення, вищі за нормативні, що характеризує підприємство як платоспроможне. Коефіцієнт загальної ліквідності перебуває в межах нормативного значення й характеризує здатність ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок обігових активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році став вищим за мінімально рекомендований, що характеризує позитивні платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань. 22% поточних зобов'язань ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» може погасити одномоментно.

Для більш точних висновків щодо фінансового стану ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» проаналізовано його фінансову стійкість. Більшість показників фінансової стійкості підприємства мають фактичні значення, вищі за нормативні, що характеризує підприємство як фінансово стійке. Значення коефіцієнта автономії у 2022 році збільшилось з 0,06 до 0,34, що свідчить, що у 2022 році лише 34% вартості майна сформовано за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансової стійкості дещо змінився протягом 2020–2022 років (з 0,11 до 0,37). Однак за аналізований період він мав значення, нижче за оптимальне. Цей коефіцієнт характеризує, що на кожну гривню залучених коштів припадає 0,37 грн власних коштів. Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими засобами у 2022 році становить 0,89 і має значення, вище за оптимальне. Негативним у діяльності підприємства є збільшення значення коефіцієнта співвідношення залучених і власних коштів відносно нормативного значення. Це характеризує залежність підприємства від сторонніх кредиторів.

Для характеристики рівня прибутковості та раціонального використання наявних засобів проаналізовано показники рентабельності та показники ділової активності досліджуваного підприємства. Коефіцієнти рентабельності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» за аналізований період свідчать про прибутковість діяльності загалом.

В цілому у 2022 році менеджмент ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» оцінив як «низький» ризик платоспроможності та ліквідності, кредитний та податковий ризики. Управлінський персонал ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» здійснив оцінку потенційних ризиків, які можуть виникнути внаслідок військової агресії рф проти України: Ризик втрати основного ринку, ключових клієнтів, скорочення доходів оцінений менеджментом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» як «низький»: продаж товарів відбувається на рівні затвердженого бюджету, а за 1-й квартал 2023 року - навіть з його перевиконанням.

Ризик значного зменшення імпорту товарів оцінений менеджментом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» як «низький»: імпортовані ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» товари входять до переліку критичного імпорту, тому закупівлі відбуваються у штатному режимі. Рівень запасів підтримується та закупівля товарів відбувається згідно затвердженому плану.

Вплив військової агресії рф на вартість активів ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» відсутній. Бізнес Компанії в Україні не залежить від ринку рф та республіки Білорусь, товари в зазначені країни не відвантажуються.

Проблеми з логістикою, пов'язані з триваючою військовою агресією рф проти України, оцінені менеджментом ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» як «прийнятний» ризик: безпечні ланцюги постачання товару налагоджені. В цілому, відсутній ризик ліквідації чи припинення діяльності Компанії в Україні протягом наступних 12-ти місяців року через військову агресію рф.

З першого дня війни ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» наполегливо працює в режимі 24/7 задля підтримки фармацевтичної галузі країни, що включає:

- виробництво якісних лікарських засобів на власному фармацевтичному заводі «ФАРМА-СТАРТ»;
- забезпечення безперебійних поставок критичних для життя лікарських засобів від надійних закордонних партнерів на територію України;
- регулярне відвантаження життєво необхідних ліків дистриб'юторам аптечних мереж.

### 2.3. Оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» – один з лідерів вітчизняного фармацевтичного ринку з європейськими стандартами якості, який має прозору репутацію та імідж соціально відповідальної компанії та надійного бізнес-партнера. Щорічно більша частина прибутку компанії реінвестується в її розвиток та розширення, що дає можливість розвивати ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у відповідності з європейськими стандартами та зміцнювати конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Сьогодні в Україні оперують паралельно два підприємства групи компаній Asino: виробничий завод ТОВ «ФАРМА СТАРТ» та торгова компанія ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» з єдиним органом управління.

Цілі компанії:

- B2C: робити високоякісні ліки доступними для пацієнтів і медичних працівників на ринках, що розвиваються.
- B2B: бути кращим партнером із надання якісних послуг з контрактного виробництва та ліцензування для просування партнерами.

Цінності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є фундаментальною частиною культури та бізнесу. Вони описують хто є ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», що відстоює та виступають дороговказами того, чого потрібно прагнути у щоденних діях. Зважаючи на поставлені цілі, ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» наслідує наступні цінності (рис. 2.4):

1. Довіра – твердо вірити у надійність, істину та виконувати свої зобов'язання. Проявляти впевненість. Бути вірним. Діяти як командний гравець. Бути щирим.

2. Відданість – орієнтуватись на ціль та результат. Дотримуватися обіцянки та бути відповідальним. Проявляти особисту залученість. Досягати більшого. Діяти як власник бізнесу. Фокусуватися на потребах клієнтів та пацієнтів.

3. Відвага – ставити амбіційні цілі та досягати їх. Бути готовим до змін та виходити з зони комфорту. Відстоювати свою думку. Приймати виклики. Ризикувати.

4. Емпатія – бути відкритим та виказувати повагу. Розуміти та підтримувати інших. Допомогати та визнавати внесок кожного. Слухати та чути.

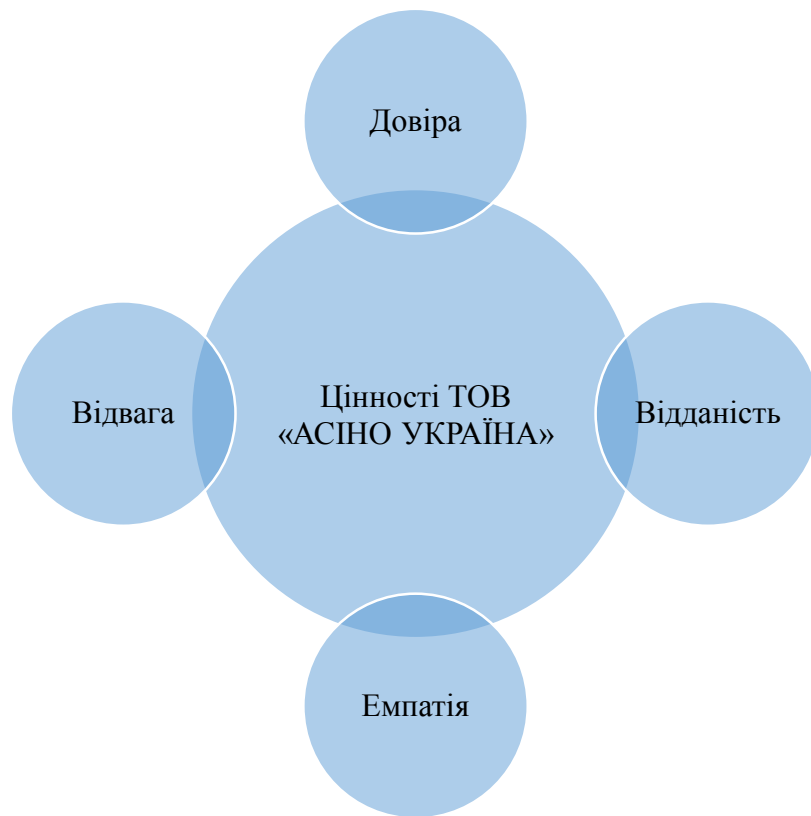


Рис. 2.4. Цінності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Джерело: інформація з сайту ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

Відповідно до звітів із сталого розвитку ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», що містять інформацію стосовно економічних, соціальних та екологічних показників, які впливають на досягнення Цілей сталого розвитку ООН згідно із стандартами Глобальної ініціативи звітності у сфері сталого розвитку GRI, до пріоритетних цілей компанії можна віднести:

- здоров'я та якість життя людей;
- соціальні ініціативи;
- екологічна безпека;
- економічний розвиток.

В Україні Асіно оперує з жовтня 2015 року. Асіно в Україні фокусує свою діяльність у наступних напрямках:

- розробка та виробництво ефективних, безпечних та якісних генеричних лікарських засобів та дієтичних добавок;
- комерційна реалізація та просування лікарських засобів міжнародних фармацевтичних компаній на території України та в країнах регіону СНД та ближнього зарубіжжя;
- контрактне виробництво та ліцензування для просування партнерами.

Головний офіс Асіно в Україні (Київ) виконує функцію регіональної штаб-квартири для бізнесу Асіно в регіоні СНД та ближнього зарубіжжя.

Виробничий завод Асіно в Україні - «Фарма Старт» (Київ) - сертифікований відповідно до стандартів належної виробничої практики GMP EU та оснащений науково-дослідною лабораторією з розробки генеричних препаратів. У середині 2018 року компанія вийшла на ринок харчових продуктів, отримавши відповідну сертифікацію ISO 22000:2005 (Система менеджменту безпеки харчових продуктів, що поєднує вимоги ISO 9001 та HACCP).

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» неухильно дотримується принципів соціально відповідального ведення діяльності. У 2021 році в існуючу систему управління якістю був інтегрований міжнародний стандарт ISO14001:2015. Він засвідчує дотримання всіх правил та вимог на нашому виробництві, орієнтованих на збереження екології та зведення до мінімуму негативного впливу діяльності на навколишнє середовище.

Стратегія сталого розвитку впроваджена в усі сфери діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» і є її базисом для ведення соціально відповідального бізнесу. Визнаючи важливість раціонального використання природних ресурсів та зменшення впливу на довкілля при сучасному виробництві, ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» взяла участь у програмі FINTESS від ЄБРР, метою якої є впровадження «кліматичних технологій» у сфері енергоефективності, відновлюваної енергії, ефективності водокористування та використання

матеріалів. Завдяки цій програмі та значним інвестиціям у модернізацію виробництва з 2018 року були запроваджені ефективний енергетичний менеджмент та стратегія раціонального використання ресурсів: енергії, матеріалів і води у повному циклі обігу лікарського засобу від виробництва до утилізації.

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» сфокусувалася у напрямках:

1. Міцне здоров'я. Основним вектором та ціллю підприємства залишається виготовлення медикаментів міжнародних стандартів за максимально доступними цінами для споживача; забезпечення безперервного доступу до якісних та ефективних ліків там, де і коли вони найбільше необхідні; забезпечення безпеки життя та здоров'я людини як-то співробітників, так і пацієнтів, для яких працює ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

2. Якісна освіта. ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» турбується про навчання як своїх працівників, так і майбутнього покоління ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». Підприємством реалізовано різноманітні освітні, шкільні та університетські проекти: “Екошкола”, “Школа молодого керівника”, “Школа молодого науковця”, “Школа лідерства”, “Школа розвитку менеджерів”, Farmak\_Lab тощо. У 2020 році було підписано меморандум про співпрацю з Малою академією наук України, що має на меті підтримувати юних науковців та академічний потенціал держави. Також компанією розроблено проект “Рівень” для навчання та підвищення кваліфікації українських медиків.

3. Чиста вода та належні санітарні умови. Компанія бореться за екологію та стежить за мінімалізацією шкідливих викидів. Для очищення стічних вод був реалізований відповідний проект, який мав на меті реалізацію будівельно-монтажних робіт, модернізацію резервуарів та очисних споруд. Подібні програми допомагають у зниженні концентрації шкідливих речовин у стічних водах та прискорюють процес відстоювання вод.

Відповідальність використання ресурсів та виробництво. У 2022 році фармацевтичний завод ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» зменшив споживання у порівнянні з 2021 роком:

- води на 6%;
- електроенергії на 12,3%;
- газу на 19,2%

у той час, коли потужності виробництва збільшились.

Концепція «Зеленого офісу»:

- Організовано сортування сміття та відходів, які направляються на вторинну переробку;
- Щороку зменшується споживання паперу та картону: у 2 рази у 2021 році у порівнянні з 2020 роком. Завдяки цьому обсягу вдалося врятувати 227 дерев;
- Проводиться збір батарейок від працівників компанії для подальшої утилізації.

Всі співробітники і офісу, і «полів», і заводу дотримуються раціонального споживання ресурсів як на робочому місці, так і в повсякденному житті.

Завод ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» сьогодні пропонує ефективні та раціональні рішення у сфері: неврології, психіатрії, кардіології та терапії та працює у таких напрямках:

- розробка і виробництво лікарських засобів та дієтичних добавок;
- контрактне виробництво.

Загальна площа виробничо-складського комплексу складає 6350 м<sup>2</sup>. Завод оснащений найсучаснішим обладнанням, із загальною виробничою потужністю 1 млрд. табл\рік і 1 млрд капсул\рік. Склад вміщує близько 2700 паллет. Перелік препаратів, які випускає

Завод ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», на сьогоднішній день складає більше 40 продуктів. Асортимент постійно розширюється завдяки власному науково-дослідному центру, який випускає 2-3 нових продукти та удосконалює 10-12 продуктів активного портфелю щороку.

Завод ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» виробляє та упаковує продукцію не тільки для українського ринку, а також експортує до 7 країн світу: Азербайджан, Вірменія, Грузія, Молдова, Казахстан, Узбекистан та Кувейт.

У квітні 2022 року експортний потенціал підприємства був зміцнений першою реєстрацією лікарського засобу в ЄС.

На Заводі ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» впроваджена система екологічного менеджменту ISO 14001:2015. Цей міжнародний стандарт засвідчує дотримання всіх правил та вимог виробництва, орієнтованих на збереження екології та зведення до мінімуму негативного впливу діяльності на навколишнє середовище.

Також завод сертифікований за стандартом ISO 45001:2018 - «Система управління охороною здоров'я та безпекою праці». Завод застосовує єдині стандарти якості, впроваджені у групі Asino, що підтверджено успішним проходженням регулярних внутрішніх інспекцій із боку уповноважених служб компанії зі Швейцарії. Загалом протягом останніх трьох років Завод успішно пройшов низку аудитів та отримав позитивні висновки щодо відповідності умов виробництва лікарських засобів вимогам належної виробничої практики (GMP) регуляторних органів України, Республіки Латвії, Республіки Азербайджан.

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» стабільно інвестує у вдосконалення власного фармацевтичного підприємства та розширення його виробничих потужностей. Об'єм інвестицій у розвиток заводу за 2015-2022 роки склав 30,5 млн євро.

Портфель лікарських препаратів, дієтичних добавок та виробів медичного призначення Asino в Україні налічує понад 80 продуктів як власного виробництва, так і на умовах дистрибуційних угод, що використовуються, зокрема, у неврології, психіатрії, кардіології, ендокринології, гастроентерології, педіатрії та терапії.

У лютому 2020 року ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» завершила угоду про придбання терапевтичного портфеля компанії Takeda на обраних ринках країн, що розвиваються, розширивши, зокрема, продуктовий портфель в Україні

лінійкою препаратів, які використовуються в терапії болю, гастроентерології, а також для лікування захворювань серцево-судинної та дихальної систем. З 2017 року Asino є стратегічним партнером однієї із провідних науково-технологічних компаній світу Merck KGaA, Німеччина, у 12-х країнах світу.

В Україні ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» просуває та відповідає за комерційну реалізацію препаратів для лікування серцево-судинних та ендокринних захворювань компанії Merck KGaA. Серед наших партнерів сьогодні, такі міжнародні фармацевтичні компанії як Merz Pharmaceuticals GmbH, Ferrer Internacional, S.A., Dexcel Pharma, Galenicum, Chanelle Pharma та інші.

Сьогодні команда ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» налічує понад 850 висококваліфікованих співробітників, які об'єднують та спрямовують свої зусилля на покращення якості життя пацієнтів. 94% членів команди мають вищу освіту, 2.8% та 2% - MBA та науковий ступінь відповідно. У 2017 році Asino здійснила релокацію сервісних підрозділів зі Швейцарії в Україну - Міжнародний центр сервісних функцій. Сьогодні в Центрі працює понад ста працівників, які забезпечують операційну діяльність Asino в інших країнах світу: IT-сервіс, фінансові операції, регуляторну та медичну діяльність, непрямі закупівлі, HR, проєктний менеджмент, контроль якості субстанцій, експієнтів, дослідження стабільності продукції для заводів у Швейцарії тощо.

З моменту виходу компанії на фармацевтичний ринок України (2015 р.), ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» створила понад 600 нових робочих місць та впровадила цілу низку європейських інтеграційних процесів з метою забезпечення високих стандартів якості. Компанія докладає всіх зусиль для працевлаштування, розвитку та заохочення своїх співробітників. Asino створює комфортні умови роботи: стабільна конкурентна заробітна плата, соціальний пакет, комунікації у колективі та культура компанії.

Корпоративний журнал, внутрішня платформа Інтранет, корпоративна соціальна мережа Yammer, розсилки у пошті та чат бот Asino bot у мобільних телефонах – інструменти, які дозволяють співробітникам стежити за

останніми новинами компанії та брати безпосередню участь у її життєдіяльності.

Футбольна команда, багаторазовий чемпіон різних турнірів та кубків, підтримує спортивний дух компанії, де спорт та здоровий спосіб життя – популяризуються співробітниками у різних куточках світу. А корпоративні заходи – це місце, де співробітники можуть виявити свої творчі таланти та отримати незабутні враження. Розкривати потенціал співробітників через навчальні програми розвитку навичок управління, продажу, маркетингу, CRM, особистісного зростання тощо допомагає власний Відділ навчання та розвитку персоналу компанії. Asino в Україні організовує крос-функціональні тренінги, культурні воркшопи та стратегічні сесії.

Компанія також застосовує онлайн навчання на базі власного Asino Learning Center та підтримує прагнення співробітників навчатися іноземної мови. Додатково – залучає найкращих зовнішніх тренерів, компенсує програми MBA та відвідування спеціалізованих зовнішніх курсів.

HR Департамент регулярно проводить Оцінку залученості та задоволеності персоналу. Asino знає, як залишатися командою попри виклики долі, бо найвища цінність компанії – люди.

Працівники ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» отримують міжнародний досвід, здійснюючи підтримку бізнесу в регіонах Близького Сходу, Туреччини, Африки, Центральної та Латинської Америки.

Співробітники мають змогу вдосконалювати свій рівень англійської мови в межах безкоштовного розмовного клубу.

Як соціально відповідальна компанія, ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» з моменту появи на ринку 01 жовтня 2015 року надає гуманітарну допомогу вітчизняним медичним закладам, підтримує благодійні проекти та реалізує власні соціальні ініціативи.

Щорічно це десятки мільйонів гривень, спрямованих на підтримку пацієнтів, розвиток медичної освіти, відбудову лікарень тощо.

Асіно від перших днів повномасштабної війни надає підтримку населенню та державі. У 2022 році компанія спрямувала на гуманітарні цілі понад 67 млн гривень.

Як відповідальний роботодавець, ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» за часів війни спрямувала понад 35 млн грн (станом на кінець 2022 року) на заходи з підтримки працівників з України. Основними перевагами компенсаційного пакету компанії, включаючи гарантії соціального захисту працівників, є:

- рівень заробітної плати, що відповідає медіані фармацевтичного ринку та вище;
- одна з найкращих бонусних програм, згідно з оглядами спеціалізованого агентства «Фарма Персонал» та міжнародної аудиторської компанії Ernst&Young;
- медичне страхування та страхування від нещасних випадків;
- та ексклюзивно розроблена для Асіно в Україні недержавна пенсійна програма, яка зберігається за співробітником навіть після виходу з компанії.

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» неухильно дотримується принципів соціально відповідального ведення діяльності. Компанія підтримує проекти у сфері задоволення соціальних потреб: навчання та наука, охорона здоров'я та спорт.

Компанія виступає партнером багатьох конференцій та спеціалізованих заходів фармацевтичної галузі України, організовує освітні програми для медичних фахівців та соціальні програми для пацієнтів, створюючи здорову екосистему для розвитку сфери охорони здоров'я України:

- щорічна перманентна гуманітарна допомога препаратами портфеля компанії з метою підтримки населення країни через лікувально-профілактичні установи.
- участь команди співробітників у щорічному благодійному «Пробігу під каштанами» 2017, 2018, 2019, 2020 (онлайн пробіг), 2021.

Загалом компанія вже направила майже 100 тис грн на підтримку цієї соціальної ініціативи, націленої на допомогу маленьким пацієнтам з вродженими вадами дитячої кардіології та кардіохірургії МОЗ України.

- всеукраїнська соціальна програма «З турботою про співвітчизника» від Asino, спрямована на підтримку пацієнтів України з хронічними захворюваннями серцево-судинної системи, яка стартувала у червні 2018 року та діє до сьогодні.

- всеукраїнський соціальний проєкт «Твій безмежний світ» на підтримку дітей із розладом аутистичного спектру з метою соціалізації та покращення якості їхнього життя, а також сприяння поширенню інформації про аутизм серед медичних працівників, педагогів та батьків. Запуск проєкту відбувся у 2018 році.

- щорічна підтримка в Україні глобальної медико-соціальної освітньої кампанії у рамках Всесвітнього дня боротьби із хворобою Паркінсона – 11 квітня.

Це організація освітніх заходів для пацієнтів та їхніх родичів та танцювально-рухова терапія для людей із хворобою Паркінсона у великих містах країни: Одесі, Харкові, Львові, Дніпрі, Житомирі, Запоріжжі, Кривому Розі, Луцьку, Києві.

- перманентна підтримка фізкультурно-спортивного товариства "Динамо".

У 2020 році Asino в Україні приєдналася до підтримки лікарів, які борються з поширенням епідемії COVID-19.

У рамках благодійної допомоги компанія направила допомогу до 1200 лікарень та 2225 аптек по всій території України, забезпечивши 17000 медпрацівників та 5000 провізорів у всіх областях країни необхідними засобами індивідуального захисту. А саме: антисептиками, захисними медичними масками, медичними рукавичками, зволожуючими кремами для рук. Загальна сума допомоги становила 4,3 млн. гривень станом на 28 травня 2020 року.

А також компанія підтримала всеукраїнську акцію «Підвези медика» у всіх регіонах країни.

У 2021 році компанія направила 10 млн грн на благодійну діяльність та гуманітарну допомогу. Асіно від перших днів повномасштабної війни надає підтримку населенню та державі.

Від 24 лютого компанія спрямувала на гуманітарні цілі вже 66,5 млн грн. (станом на 12.2022), зокрема:

понад 200 тис. упаковок лікарських засобів продуктового портфелю компанії загальною вартістю 58 млн грн., що використовуються у неврології, психіатрії, кардіології, терапії та ендокринології;

2 мільйони гривень грошової допомоги на підтримку Збройних Сил України;

4 мільйони гривень на забезпечення гуманітарних й медичних потреб МОЗ України в межах всесвітньої ініціативи Президента України UNITED24.

2 мільйони гривень виділено благодійному фонду «Нестримні» на придбання автівок для транспортування гуманітарної допомоги, переміщення та евакуації співвітчизників із зон активних бойових дій і окупованих територій, та генераторів для забезпечення електроенергією тих, хто у потребі;

лікарські засоби на суму 150 тисяч гривень в межах партнерської допомоги БФ «Реконструкції та розвитку України», що забезпечує прифронтову зону та зруйновані лікарні в областях надсучасними мобільними шпиталями для надання невідкладної допомоги пораненим.

Так тисячі громадян країни через МОЗ України, понад 260 лікарень, військових шпиталів, громадських організацій та благодійних фондів, вже отримали надану Асіно допомогу.

Досягнення:

2023: подяка від імені Президента України В.Зеленського та платформи UNITED24 за підтримку України та українського народу у вирішальну мить.

2022: HR-ініціативи Асіно в Україні у воєнний час - у списку кращих у бізнес – середовищі за версією журналу «ТОП-100. Рейтинги найбільших», медіа-бюро *ekonomika+* та ділового порталу *delo.ua*.

2016 – 2021: 14 статуеток щорічного конкурсу професіоналів фармгалузі України «Панацея» у номінації «Препарат року», 2 нагороди – найкращі соцпроекти «Аудиторія мрії» та «Твій безмежний світ».

2021: Asino у ТОП 50 найкращих компаній за версією авторитетного видання «Влада та Гроші».

2021: 11 нагород конкурсу «Найкраще корпоративне медіа України».

2021: Eurasian Pharma Award в номінації «Соціально-відповідальний проєкт року» за проєкт «Твій безмежний світ».

2019: Найпривабливіший роботодавець серед національних фармовиробників України за результатами опитування Ancor за сприяння міжнародного холдингу Randstad.

2017, 2018, 2019: ТОП 5 найбільш привабливий вітчизняний фармовиробник - роботодавець серед претендентів, за результатами опитування, яке проводить агентство «Фарма Персонал».

2017 - Генеральний директор Asino в Україні Євген Заїка очолив галузевий рейтинг «Фармацевтика» та посів 16 місце у загальному рейтингу «ТОП-100. Найкращі топ-менеджери України» за версією ділового інтернет-порталу Delo.ua.

2017 - Сертифікат соціально-відповідальної компанії.

2017 – «Лідер року» 2017 за версією Національного бізнес-рейтингу.

2016 - 2 Effie Awards за ТВ-кампанію ТМ «Біфрен».

2016: Одна з найкращих маркетингових команд у фарм галузі України за версією Всеукраїнської рекламної коаліції та Factum Group. Asino в Україні в цифрах: Asino – міжнародна компанія #1 на ринку України\*.

3-є місце у рейтингу серед усіх фармкомпаній, що оперують на ринку України (порівняно з 2015 роком – 23 місце) за даними Proxima Research, retail sales, за 2022 рік.

Компанія займає лідируючі позиції в Україні в сегментах протипаркінсонічних, протиепілептичних та антипсихотичних лікарських

засобів за даними Proxima Research, retail segment, АТС 3 - N03A, N04B, N05A, 2022 року.

Асіно займає 3,5% фармацевтичного ринку України серед усіх компаній.

Два підприємства групи Асіно, що оперують на вітчизняному ринку, – ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» та ТОВ «ФАРМА СТАРТ», сплатили податків та зборів на загальну суму 1,8 млрд грн. (за 2015–2022 роки), і входять до реєстру великих платників податків. Разом з іншими учасниками цього реєстру, вони формують 60% усіх надходжень до держбюджету. За 6 років об'єм інвестицій у розвиток заводу склав 30,5 млн євро. В компанії працює 850 співробітників в Україні.

Важливо зазначити той факт, що ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» забезпечує своїх працівників комплексною системою соціального захисту. Кожного року між співробітником та роботодавцем підписується Колективний договір, який допомагає урегулювати інтереси двох сторін. У цьому документі узгоджені всі ключові питання щодо умов праці та заробітних плат, пільг, соціального пакету, трудової дисципліни та можливі шляхи покращення творчої та виробничої діяльності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

У межах компанії існує власна профспілка, яка відповідає за захист прав працівників, їх оздоровлення, контролює дотримання чинного трудового законодавства, проводить культурно-освітню роботу та допомагає у скрутних життєвих моментах.

Зважаючи на факт, що головною цінністю компанії є життя та безпека їх працівників – на підприємстві функціонує Система управління безпекою та гігієною праці, яка відповідає міжнародним вимогам ISO 45001:2018 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування». Щороку на фірмі проводяться спеціальні навчання з охорони праці та інструктажі. Під час пандемії була розроблена програма страхування «СТОП.КОРОНАВІРУС», за допомогою якої 98% ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» станом на кінець 2020 року були застраховані від коронавірусу.

Промисловість, інновації та інфраструктура. Щорічно ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» фінансує та розширює модернізацію своєї науково-технічної бази: щонайменше 95% прибутку компанії реінвестовано у майбутній розвиток. У 2019 році було розроблено проект новий рідкісних лікарських засобів, що підвищують потужність та конкурентоспроможність виробництва. У тому ж році було реалізовано модернізацію виробничих цехів та науково-технічних лабораторій, встановлено новітнє обладнання відповідно до вимог FDA.

Починаючи з 2019 року проводиться модернізація інженерно-технічної інфраструктури: була реконструйована компресорна, у якій було встановлено новий повітряний компресор та абсорбаційний осушувач. Того ж року була проведена модернізація усереднювача хімічних стоків, для якого було демонтовано наявні резервуари, земляні роботи та встановлено шпунтове кріплення.

Зважаючи на поставлену мету, щодо перевезення сировини та продукції на території України та за кордоном використовуються різні типи транспорту авто-, авіа-, залізничний чи морський транспорт. Перевезення на території України відбувається завдяки власному транспорту, за межами — залучається допомога аутсорсингових компаній.

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» постійно інвестує в розвиток науково-дослідної діяльності, розширюючи можливості в області створення та просування нових фармацевтичних препаратів в інтересах пацієнтів.

R&D стратегія спрямована на посилення нашого потенціалу як розробника генеричних лікарських засобів для лікування соціально-значущих захворювань та оригінальних терапевтичних рішень широкої дії з різноманітними та зручними для лікарів та пацієнтів формами випуску.

Максимізація ефективності R&D процесів є ключовим фактором: шлях продукту від розробницької лабораторії до пацієнта відбувається при збалансованому підході витрат, термінів та інвестиційних ресурсів, що визначає його кінцеву вартість, не втрачаючи високу якість, яка є нашим головним пріоритетом.

Унікальна експертиза та науковий підхід R&D Центру:

- глибокі знання з розробки твердих форм лікарських засобів: таблетки/каплети/капсули;
- досвід роботи з модифікованими формами вивільнення;
- розробка новітніх дієтичних добавок;
- фокусування на виробничих рішеннях та стратегіях доклінічних та клінічних досліджень;
- розробка, удосконалення, трансфер та впровадження у виробництво прогресивних R&D технологій та методів;
- проведення та оцінка досліджень з біоеквівалентності;
- підготовка документації R&D у відповідності до міжнародних стандартів;
- виробництво дослідно промислових серій, серій у промисловому масштабі;
- нормативний та науковий супровід реєстраційних матеріалів на продукт під час державної експертизи;
- сучасні аналітичні технології, цифровізація та автоматизація R&D-процесів на кожному етапі;
- розробка та підтримка системи управління якістю R&D досліджень протягом життєвого циклу препарату згідно зі стандартами GxP дозволяють Асіно пропонувати кожному пацієнту на швидкозростаючих ринках таке лікування, якого потребує саме він.

Центр оснащений ультрасучасним устаткуванням таких провідних світових виробників як Bohle AG, KORSCH AG, O.M.A.R., Hüttlin GmbH, Bosch GmbH, Korch, ERWEKA GmbH, Shimadzu, Heraeus, FRITSCH GmbH, Copley, Hüttlin Unilab-5-TJ, Mycrolab та ін.

Обладнання Центру дає можливість проводити дослідження будь-якого рівня не тільки для потреб Асіно, але і для інших підприємств галузі, науково-дослідних інститутів, сертифікаційних центрів як в Україні, так і закордоном.

Відповідальне споживання. ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» дає приклад раціонального та відповідального споживання енергетичних ресурсів. До прикладу, у 2020 році використання енергетичних ресурсів на одиницю випущеної продукції зменшилось на 3%. Станом на 2022 рік, споживання газу скоротилось на 13,45% (на гривню випущеної продукції), показник попереднього року становив 22,74%.

Підприємством реалізовано спеціальні заходи з економії води: закуплено редуктори тиску для офісних приміщень, програми модернізації традиційних змішувачів, безперервний контроль за споживанням води, встановлення системи оборотного водопостачання та охолодження водо кільцевих вакуумних насосів.

Боротьба із зміною клімату. На підприємстві впроваджені спеціальні системи заходів з охорони навколишнього середовища відповідно до стандарту ДСТУ ISO 14001:2015 (Система екологічного управління). Подібна програма охоплює всі різноманітні види діяльності – від розробки та виготовлення нових медикаментів до постачання готової продукції споживачеві. Кожного року ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» розробляє екологічну програму на наступний рік. До прикладу, відповідно до розробленої програми 2020 року були реалізовані наступні заходи: скорочення споживання енергоресурсів, вдосконалення системи переробки відходів, зменшення кількості викидів шкідливих речовин в атмосферу та стічні води. В грудні 2020 року компанія отримала сертифікат Системи управління навколишнім середовищем на відповідність вимогам ДСТУ ISO 14001:201, дія якого триватиме до 06.12.2023 р.

Збереження екосистеми суші. ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» дотримується норм європейських та міжнародних стандартів відповідно до екологічного законодавства. Компанією реалізовано корпоративно-волонтерські проекти «Чисте місто» і «Зелене місто» в Києві. В компанії впроваджено спеціальну систему зменшення та переробки відходів.

Партнерство заради стійкого розвитку. ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є членом Мережі Глобального договору ООН, що допомагає у зміцненні глобального партнерства та співпраці. В Україні підприємства відкрито співпрацює з багатьма брендами та бізнесами, показуючи приклад соціально відповідальної компанії.

Як зазначало інформаційне агентство Interfax-Україна, ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2020-2021 роках входило в рейтинг 25-найкращих програм корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Базуючись на найуспішніших соціальних проектах 2020-2021 років, експертами було обрано лідерів вітчизняного ринку. Як зазначає видавництво, незважаючи на труднощі 2021 року, ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» продовжувало йти шляхом сталого розвитку. Експерти зазначили наступні проекти:

- Удосконалення процесу виробництва, що допомогло скоротити викиди вуглецю та експлуатації енергоресурсів;
- Програми у боротьбі з COVID-19: закупка обладнань та для лікарень на суму 10 мільйонів гривень;
- Продовження спонсорування освітніх проектів: навчальна платформа "Екошкола".

Починаючи з 2018 року, ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є членом Центру «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності» – найвпливовішої вітчизняної експертної спільноти соціально відповідального бізнесу. Як зазначають керівники підприємства, вступ до Центру «Розвитку КСВ» був цілком закономірним та продемонстрував важливість принципів соціально відповідального бізнесу в компанії.

Будучи частиною центру «Розвитку КСВ», ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» активно бере участь у різних проектах та заходах, присвячених питанням розвитку корпоративної відповідальності українського бізнесу. Як зазначають експерти спільноти «Розвитку КСВ», на сьогодні українським компаніям критично важливо об'єднуватись та спільними зусиллями вирішувати нагальні соціальних проблеми українського суспільства .

Підтримка держави під час великої війни – за замовчуванням обов’язок кожного громадянина, тому з перших днів повномасштабного вторгнення рф в Україну українці завзято допомагають ЗСУ та державі чинити опір, чим дивують світ.

Після 24 лютого 2022 року ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», як критично важливе підприємство, визначила одним із пріоритетів забезпечення безперервного доступу до ліків у всіх куточках України. Також із першого дня вторгнення команда забезпечила функціонування системи критичної інфраструктури свого заводу Фарма Старт, щоб уникнути дефіциту лікарських засобів на ринку України. Попри воєнний стан завод Фарма Старт повністю виконує взяті до повномасштабного вторгнення зобов’язання перед міжнародними партнерами, поставляючи ліки українського виробництва до семи країн світу: Азербайджану, Грузії, Вірменії, Молдови, Казахстану, Узбекистану та Кувейту. Також у 2022 році ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» в Україні отримала першу реєстрацію лікарського засобу власного виробництва в ЄС – антипсихотичного препарату нового покоління.

За 17 місяців війни загальний внесок ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», як соціально відповідального бізнесу, в життєзабезпечення України сягнув 20 млн 300 тис. дол. Компанія перерахувала до держбюджету понад 672 млн. грн. податків та зборів.

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» спрямувала на гуманітарні цілі ліки зі свого портфелю на суму понад 67 млн грн на підтримку українців, які постраждали від війни, через 330 закладів охорони здоров’я, благодійних та громадських організацій, які збирають медичну допомогу.

Компанія долучається і до суспільно важливих ініціатив, мета яких поліпшення якості життя українців. Зокрема, спрямувала 4 млн грн до платформи United24 на забезпечення гуманітарних і медичних потреб МОЗ, стала партнером проекту «Мобільні госпіталі для перемоги» у співпраці з БФ «Реконструкції та розвитку України», разом із фондом Таблеточки зібрала 136,7 тис. грн на ліки для онкохворих дітей та продовжила власний

всеукраїнський соціальний проєкт «Твій безмежний світ», який допомагає в соціалізації та покращенні якості життя людей з розладом аутистичного спектру (РАС) і сприяє поширенню обізнаності про аутизм.

У 2023 році ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» увійшла до рейтингів Антикрихкості і Топ-15 компаній-роботодавців воєнної доби, отримала подяку Президента Володимира Зеленського за підтримку України та українського народу у вирішальну мить. Вона забезпечила виплату 100% зарплати всім працівникам протягом перших чотирьох місяців після вторгнення, допомогла працівникам і їхнім родинам виїздити з окупованих зон, створила робочі місця у безпечних регіонах України, в період блекаутів виділила 500 тис. євро на разові допомоги співробітникам, відновила відрахування до приватного пенсійного фонду і створила компенсаційний фонд на суму 300 тис. євро для допомоги працівникам, чиє житло може бути пошкоджено внаслідок війни.

У червні Asino підписала угоду Ukraine Business Compact 2023, доєднавшись до кола компаній, які взяли на себе зобов'язання створити екосистему для стійкого економічного відновлення країни через принципи, визначені у Глобальному договорі ООН в Україні.



Рис. 2.5. Соціальні ініціативи ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» під час воєнного стану

В умовах воєнного стану, ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є активним учасником вітчизняного волонтерського руху та надає гуманітарну допомогу

різного типу. Благодійні та волонтерські ініціативи, які є важливою складовою соціальної політики компанії, залучають співробітників зробити свій внесок на допомогу армії та цивільного населення.

У ці важкі для країни часи ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» тісно працює із МОЗ України, лікувально-профілактичними закладами, благодійними фондами та громадськими організаціями, підтримуючи великими обсягами товарів.

Наразі фармацевтична компанія ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» безкоштовно передала лікарські засоби продуктового портфелю загальною ринковою вартістю понад 13 млн грн. у більше ніж 50 медичних установ та благодійних організацій країни. Загалом це майже 55 тис. упаковок продукції, що застосовуються, зокрема, у неврології, психіатрії, кардіології, терапії та ендокринології. Серед них Головний військовий клінічний госпіталь, територіальне медичне об'єднання “Психіатрія” у Києві, Переяславська багатoproфільна лікарня інтенсивного лікування, Полтавська обласна клінічна лікарня ім. М.В. Скліфосовського, Харківська дитяча клінічна лікарня № 5, КП «Обласний заклад з надання психіатричної допомоги Полтавської обласної ради», КЗ «Черкаська обласна психіатрична лікарня» ЧОР, Одеська обласна дитяча клінічна лікарня, комунальне некомерційне підприємство «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф міста Києва», ДУ «Інститут педіатрії, акушерства і гінекології ім. О.М. Лук'янової НАМН України», Київська обласна дитяча лікарня № 2 у м. Біла Церква, ДУ «Інститут ендокринології та обміну речовин ім. В.П. Комісаренка», Київська міська клінічна лікарня № 8, ННЦ «Інститут кардіології імені академіка М. Д. Стражеска НАМН України», Національний інститут серцево-судинної хірургії ім. М.М. Амосова, Міська лікарня № 2 у м. Краматорськ, Інститут серця МОЗ України, Національний інститут терапії ім. Л.Т. Малої НАМН України у м. Харків, Броварський міський центр первинної медико-санітарної допомоги, Український науково-практичний центр ендокринної хірургії, трансплантації ендокринних органів та тканин МОЗ України, Хмельницький міський центр

первинної медико-санітарної допомоги № 1, благодійні фонди «Пацієнти України» у м. Суми, «Життєлюб», «Порятунок дитини», «Здоров'я українського народу», міжнародна організація Rotary в Україні, громадські організації «Молодь за краще майбутнє» та «Розумні рішення» тощо.

Як висновок зазначимо, що корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», яка є одним із ключових напрямків розвитку компанії, перевірена війною. Сміливість та відданість, довіра та емпатія – це реальні цінності, на яких базується корпоративна культура.

## **Висновки до розділу 2**

В результаті оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «АСІНО Україна» можна зробити наступні висновки.

ТОВ «АСІНО Україна» – це сучасний науково-виробничий центр у сфері розробки та випуску високоякісних і високотехнологічних генеричних лікарських засобів. Усі стадії створення препаратів – від фармацевтичної розробки та досліджень, крізь виробництво, реєстрацію та постачання і до маркетингу і відпуску пацієнтам з аптечних полиць – усі ці етапи здійснюються у суворій відповідності із сучасними міжнародними стандартами якості.

За 17 місяців війни загальний внесок ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», як соціально відповідального бізнесу, в життєзабезпечення України сягнув 20 млн 300 тис. дол. Компанія перерахувала до держбюджету понад 672 млн. грн. податків та зборів.

У 2023 році ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» увійшла до рейтингів Антикрихкості і Топ-15 компаній-роботодавців воєнної доби, отримала подяку Президента Володимира Зеленського за підтримку України та українського народу у вирішальну мить. Вона забезпечила виплату 100% зарплати всім працівникам протягом перших чотирьох місяців після вторгнення, допомогла

працівникам і їхнім родинам виїздити з окупованих зон, створила робочі місця у безпечних регіонах України, в період блекаутів виділила 500 тис. євро на разові допомоги співробітникам, відновила відрахування до приватного пенсійного фонду і створила компенсаційний фонд на суму 300 тис. євро для допомоги працівникам, чиє житло може бути пошкоджено внаслідок війни.

У 2023 році ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» увійшла до рейтингів Антикрихкості і Топ-15 компаній-роботодавців воєнної доби, отримала подяку Президента Володимира Зеленського за підтримку України та українського народу у вирішальну мить. Вона забезпечила виплату 100% зарплати всім працівникам протягом перших чотирьох місяців після вторгнення, допомогла працівникам і їхнім родинам виїздити з окупованих зон, створила робочі місця у безпечних регіонах України, в період блекаутів виділила 500 тис. євро на разові допомоги співробітникам, відновила відрахування до приватного пенсійного фонду і створила компенсаційний фонд на суму 300 тис. євро для допомоги працівникам, чиє житло може бути пошкоджено внаслідок війни.

В умовах воєнного стану, ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є активним учасником вітчизняного волонтерського руху та надає гуманітарну допомогу різного типу. Благодійні та волонтерські ініціативи, які є важливою складовою соціальної політики компанії, залучають співробітників зробити свій внесок на допомогу армії та цивільного населення.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»**

#### **3.1 Перспективні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»**

Трансформація зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємств та організацій в сучасному бізнес-середовищі, вимагає від менеджменту пошуку більш дієвих способів, методів, інструментів досягнення поставлених цілей. В умовах війни не зникає потреба у розвитку трудового потенціалу, що є основою забезпечення якості та ефективної діяльності його роботи. Провідне місце в системі функціонування підприємства наразі також займає його соціальна відповідальність.

Розглянуті два управлінські вектори не втрачають власної актуальності ніколи, але на сьогодні, однозначно, посилюються. Це відбувається на тлі невизначеності, обмеженості ресурсів та значного рівня стресовості керованої та керуючої ланок. Тому застосування проектного підходу до розвитку трудового потенціалу та формування, реалізації соціальної відповідальності підприємства є дієвим методом забезпечення досягнення поставлених цілей та реалізації, сформованих у їх межах, завдань у зрізних сферах управління, із врахуванням очевидних обмежень.

Почнемо з того, що бізнес в сучасних складних умовах функціонування не може стояти осторонь суспільних, соціальних проблем. Зокрема, від діяльності підприємств, багато в чому залежить стан природного середовища; якість споживчих товарів та послуг, що впливають, в свою чергу, на якість життя суспільства; життєвий рівень працівників; а наразі – соціальна допомога різним групам суспільства, армії та державі загалом. Соціальна спрямованість діяльності підприємства буде ефективною та результативною, матиме системний характер, за умови включення соціальної відповідальності бізнесу

у стратегію управління підприємством та застосування для реалізації запланованих заходів проєктного підходу.

Існуючі моделі соціальної відповідальності (СВ) мають багаторівневу структуру. Дослідники виділяють три рівні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Рівні соціальної відповідальності організації

| Рівень                        | Характеристика                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перший (базовий) рівень       | бізнес платить податки у повному обсязі, веде власну діяльність легально, отже, кошти надходять до державного бюджету, звідки розподіляються на соціальні програми. |
| Другий (корпоративний) рівень | соціально відповідальний бізнес має платити власним працівникам економічно обґрунтовану заробітну плату.                                                            |
| Третій (вищий) рівень         | соціально відповідальний бізнес займається філантропією, благодійністю – тим самим демонструє не лише власну успішність, але й прозорість та взаємодію із соціумом  |

Перший рівень є обов’язковим для легального бізнесу, а другий та третій – передбачає реалізацію свідомо прийнятих на себе додаткових зобов’язань, що спрямовані не лише на економічний, але й екологічний та соціальний розвиток і, таким чином, демонструє справжню міру СВ суб’єкта (рис. 3.1).

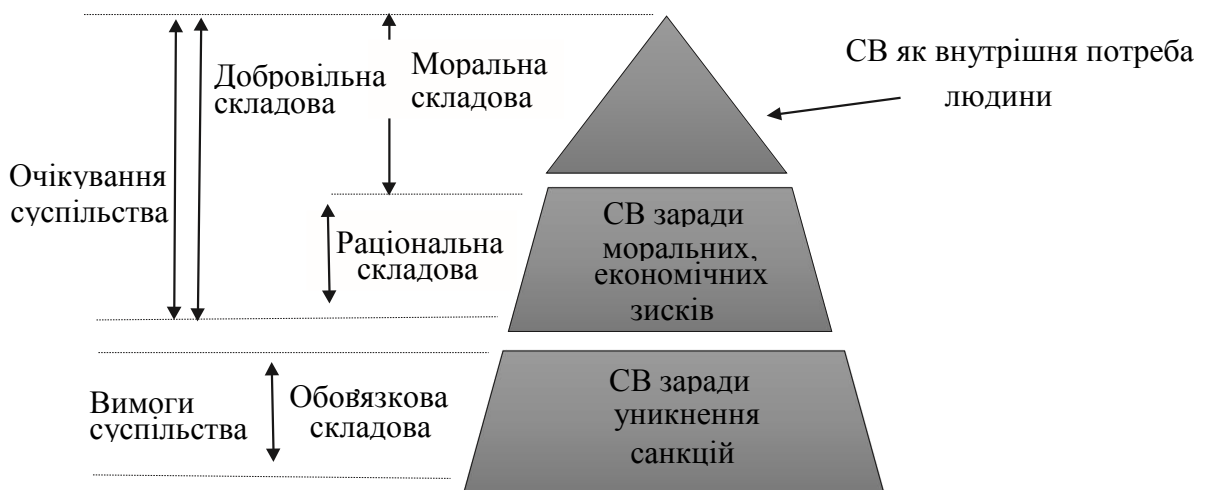


Рис. 3.1. Ступені та складові соціальної відповідальності під час війни

Соціальна відповідальність бізнесу, враховуючи власну сутність, все ж таки змінила траєкторію прояву після початку війни в Україні – основний акцент робиться на волонтерство та благодійність, а також забезпечення безпеки для працівників та інших стейкхолдерів. Зазначимо, що і

волонтерство, і благодійність, і забезпечення безпеки можна віднести до системи соціальної відповідальності лише за умови їх системного прояву та перманентній реалізації програм, проєктів в даному напрямку. В інакшому випадку – це разові акції.

Соціальна відповідальність має низку особливостей, що допомагають її відрізнити від «точкових» проявів благодійності або волонтерства [42]:

1. Залученість – через інтегрування соціальної відповідальності в систему стратегічного управління організації та її реалізація на постійній основі, з метою вирішення виявленої системної проблеми.

2. Цільове призначення – крім системності дії, має чітко визначену цільову спрямованість.

3. Системність – організації із розвинутою системою соціальної відповідальності, створюють відповідні служби, підрозділи, включені в загальну організаційну та управлінську системи.

4. Орієнтованість на розвиток людського капіталу.

5. Колегіальність у прийнятті рішень. У проєктах соціальної відповідальності бере участь весь персонал, який часто виступає ініціатором соціальних програм і одночасно – є їх виконавцями.

6. Стратегічність.

7. Принцип win-win – поширюється як на суб'єктів внутрішньої соціальної відповідальності, так і зовнішньої. Від реалізації програм соціальної відповідальності виграють всі.

8. Інтеграція принципів відповідальності в щоденну діяльність організації.

9. Незалежність від зовнішніх обставин, а лише коригування спрямованості та змісту ініціатив в сфері соціальної відповідальності.

Отже, значення соціальної відповідальності бізнесу в сучасних умовах зрозуміла. Чому ж доцільно застосовувати проєктний підхід при формуванні та провадженні соціальної відповідальності? Проєктне управління допомагає швидко та ефективно досягати поставлених організаційних цілей, при цьому

розробляється схема розумного залучення та розподілу ресурсів: часу, трудових, фінансових, матеріально сировинних, інформаційних. Складові проєктного управління наведемо за допомогою даних табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Складові проєктного підходу до управління соціальною відповідальністю

| Складова                               | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цілі                                   | Встановлення чітких, зрозумілих цілей, що відповідають SMART-критеріям, базуючись на замовлення зовнішнього середовища                                                                                                                                                                         |
| Наявність вимог                        | Вимоги, критерії, межі проєкту завжди чітко визначені ще на початку його розробки                                                                                                                                                                                                              |
| Комунікації                            | Розвинені, чітко визначені та регламентовані; комунікаційний процес вільний та постійний між учасниками                                                                                                                                                                                        |
| Обмеження                              | Центральний момент контролю – виявлення відповідності факту реалізації встановленим фінансовим, ресурсним, якісним обмеженням, дедлайнам                                                                                                                                                       |
| Прийняття рішень та менеджмент загалом | Виключно із залученням команди: метод «мозкового штурму» – основний метод прийняття рішень; врахування потреб та зауважень, пропозицій команди – основа управління та змісту змін                                                                                                              |
| Життєвий цикл                          | Чітко визначений та однозначний: ініціалізація, планування, реалізація та контроль, завершення                                                                                                                                                                                                 |
| Мотиваційний аспект                    | Підпорядкування зовнішнім та внутрішнім аспектам мотивації                                                                                                                                                                                                                                     |
| Переваги                               | Сприяє формуванню та обґрунтуванню нових ідей, досягненню цілей;<br>Помірковане фінансове обґрунтування;<br>Швидке та помірковане вирішення виробничих завдань;<br>Підвищення якості;<br>Налагодження комунікаційного процесу;<br>Виховання талантів та сприяння розвитку кадрового потенціалу |

Проєктний підхід до управління соціальною відповідальністю підприємства можна зобразити схематично (рис. 3.2).

При виборі перспективного напрямку розвитку корпоративної соціальної відповідальності, важливо брати до уваги той факт, що головною метою кожного бізнесу є отримання прибутку.

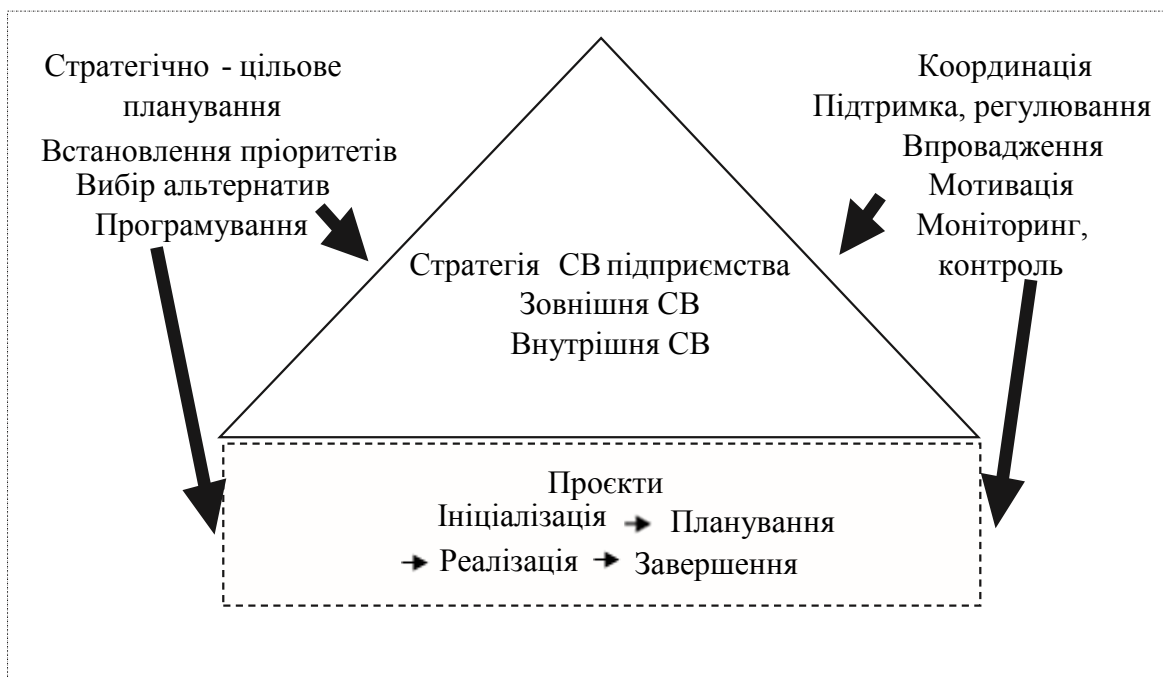


Рис. 3.2. Модель проектного підходу до управління соціальною відповідальністю підприємства

Тому якщо підприємство постійно обирає тактику «програш-програш» як провідну у своїй соціальній політиці, з часом це може вплинути на фінансові показники компанії (рис. 3.3). Оптимальним вибором у довготривалій перспективі є напрямок «виграш-виграш», який допоможе отримати запланований прибуток, максимізуючи при цьому корисний ефект допомоги для соціуму [6].

|                    |        | Соціальний ефект (результат стейкхолдерів)   |                                                  |
|--------------------|--------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                    |        | Низький                                      | Великий                                          |
| Вигоди для бізнесу | Великі | «виграш-програш»<br><b>Соціальний егоїзм</b> | «виграш-виграш»<br><b>Соціальне інвестування</b> |
|                    | Низькі | «програш-програш»<br><b>Благодійність</b>    | «програш-виграш»<br><b>Соціальний альтруїзм</b>  |

Рис. 3.3. Матриця вибору основних напрямів розвитку соціальної відповідальності

В залежності від обраної стратегії, вибір цілей розвитку корпоративної соціальної відповідальності може варіюватись та бути спрямований як всередину (внутрішні програми) так і за межі підприємства (зовнішні програми). Програми корпоративної соціальної відповідальності можна

класифікувати на наступними типами: власні ініціативи бізнесу, програми партнерства з місцевими громадами та органами державної влади, проекти співпраці зі засобами масової інформації, професійними та неурядовими об'єднаннями [7].

Важливо підкреслити той факт, що для сучасних українських підприємств є важливим застосування стратегічного аналізу з метою оцінювання показників діяльності бізнесу. Одним із найефективніших методів дослідження подібних критеріїв є SWOT-аналіз, де Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості та Threats – загрози.

Визначення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін за допомогою SWOT-аналізу дозволяє проаналізувати актуальний рівень корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві, оцінити всі можливі ризики та загрози, визначити можливості для подальшого розвитку. За допомогою подібного аналізу адміністрація підприємства матиме змогу отримати структуровану інформаційну систему, за допомогою якої зможуть увалюватись відповідні рішення щодо подальшого розвитку бізнесу. У таблиці 3.3 продемонстровано SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» відіграє одну з основних фармацевтичних позицій в регіоні, тому програми щодо підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності повинні базуватись на широке коло споживачів. Вибране нами підприємства має низку соціальних програм, які можна знайти на офіційному сайті компанії. Проте, незважаючи на активну соціальну політику, SWOT-аналіз підтверджує, що компанію має як сильні, так і слабкі сторони, а також певні загрози та можливості відповідно [6].

Зважаючи на проведений аналіз, нами запропоновано наступні напрями розвитку та вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Таблиця 3.3

**SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «АСІНО  
УКРАЇНА»**

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Запровадження та реалізація різних соціальних проектів;</li> <li>- Політика корпоративної соціальної відповідальності як загальна стратегія підприємства;</li> <li>- Постійне підвищення кваліфікації працівників, що супроводжується проведенням консультативних робіт соціального спрямування;</li> <li>- Значний вплив та можливості підприємства на регіональному рівні;</li> <li>- Врахування потреб громадський організації, робота зі ЗМІ та медіапростором;</li> <li>- Відкрита звітність та оприлюднення результатів соціальних проектів;</li> <li>- Технічне забезпечення, яке відповідає міжнародним стандартам.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Джерело фінансування соціальних програм – тільки власні кошти підприємства;</li> <li>- Низький рівень партнерства та взаємодії щодо соціальної відповідальності з іншими українськими компаніями;</li> <li>- Відсутність прописаного регламентування політики КСВ в кодексі ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».</li> </ul>                                                                                                            |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Усвідомлення двосторонньої вигоди поняття корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві;</li> <li>- Створення та покращення партнерства з регіональними бізнесами, громадськими та неприбутковими організаціями, місцевою владою;</li> <li>- Надання прикладу для інших підприємств схожого типу;</li> <li>- Залучення кваліфікованих кадрів;</li> <li>- Вивчення та запровадження іноземного досвіду.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Фінансування КСВ за рахунок виключно коштів підприємства може призвести до зниження рівня прибутковості підприємства;</li> <li>- Відсутність чіткого планування соціальних проектів може призвести до породження неправильного уявлення щодо реалізації визначених проектів;</li> <li>- Незначний рівень співпраці з вітчизняними партнерами у сфері КСВ може уповільнювати реалізацію соціальних проектів.</li> </ul> |

Джерело: складено автором

**Перспективні напрямки розвитку КСВ на ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»:**

1. Заміна автотранспорту підприємства на електричні відповідники (електромобілі).

Як показує міжнародний досвід, логістичне майбутнє світу за електромобілями. Електротранспорт є важливим кроком в екологічному

розвитку не тільки України, але й всього світу. Для вітчизняних підприємств перехід на електромобілі є чудовою нагодою не тільки скоротити викиди небезпечних речовин в повітря, але й підвищити свій рівень соціальної відповідальності в суспільстві. В порівнянні зі звичайним автомобілями на двигуні внутрішнього згорання, електромобілі мають наступні переваги:

- екологічність – як відомо, в електрокарах встановлений електродвигун, який і є джерелом живлення транспорту. Зважаючи на це, в електроавтомобілях відсутні викиди вихлопних газів, що так згубно впливають на забруднення повітря;

- економічність – в порівнянні з бензиновими та дизельними автомобілями, вартість зарядки є на 63% нижча. Як показує статистика, найбільш економні електромобілі у середньому споживають 10 кВт на 100 км, а коефіцієнт корисної дії електродвигуна сягає 85%, в порівнянні з 16% в паливному двигуні;

- просте обслуговування – порівнюючи з поливним транспортом, електромобіль має просту конструкцію, що допомагає максимально спростити ремонт та обслуговування автомобіля;

- безпека – більшість електрокарів оснащені найсучаснішими технологіями, при цьому центр ваги машини знаходиться, що запобігає перевертанню автомобілів при крутих маневрах;

- довговічність та надійність – за статистикою батарея електромобіля може служити більше ніж 25 років.

Сьогодні питання зменшення викидів діоксиду вуглецю є актуальним як ніколи. Минулого року Україна стала учасником Паризької хартії з клімату (НОВ2) – міжнародної угоди конвенції ООН щодо регулювання заходів зі зменшення викидів CO<sub>2</sub> в повітря. Відповідно до зазначеної хартії, викиди парникових газів повинні скоротитись на 65% в порівнянні з 1990 роком. Станом на 2030 рік Україна планує підвищити частку електротранспорту у внутрішньому сполученні до 75% [14].

## 2. Розвиток партнерства з місцевими громадами.

Взаємодія бізнесу з місцевими громадами реалізується завдяки регіональній соціальній політиці підприємства (РСП) – своєрідному партнерству представників місцевої громади та влади з працедавцями. На сьогодні регіональна соціальна політика є частиною бізнес-стратегії багатьох провідних корпорацій світу, адже саме завдяки ній можна розвивати потенціал робочої сили, виходити на нові ринки, покращувати репутацію та мати позитивний вплив на місцеве співтовариство. Важливо розуміти, що кожен працівник будь-якої компанії є інтегральною частиною соціуму, у якому це підприємство функціонує. Зазвичай більшість споживачів складають основну частину того самого співтовариства, в якому функціонує бізнес. Тому несприятливе соціальне оточення може згубно впливати на працеспроможність працівників, що, у свою чергу, матиме вплив на фінансові показники компанії.

Багато компаній користуються соціальною активністю на місцевому рівні з метою покращення іміджу та репутації бізнесу. Локальні засоби масової інформації часто публікують матеріали щодо соціальних заходів окремих підприємств, що стають джерелом формування позитивного образу компанії не лише на місцевому, але й на національному рівні. Таким чином, можна в рази скоротити інвестування в підвищення репутації компанії, отримавши такий же ефект як від витратного національного проекту. Адже саме на місцевому живуть та функціонують основні зацікавлені сторони, які мають прямий вплив на бізнес та від яких він залежить.

До категорії зацікавлених сторін можна віднести: місцеву владу, яка контролює діяльність бізнесу; клієнтів, активність яких по відношенню до бізнесу впливає на його показники; ЗМІ, що мають свій вплив на формування позитивного образу та некомерційні організації, які формують громадську думку щодо діяльності компанії [7].

В залежності від соціальної активності підприємства на місцевому рівні можна виділити наступні види діяльності:

- власні проекти бізнесу;

- партнерство з місцевою владою;
- партнерство з некомерційними організаціями.

### 3. Покращення системи соціального захисту працівників.

Основою будь-якої компанії та кожного успішного бізнесу є його співробітники. Без їхньої наполегливої праці, відданості та креативності організації навряд чи було можливо розвиватись та ставати ще більш успішною, особливо в період війни. Як показує європейський та американський досвід, наявність хорошої бенефіт-програм є одним із найкращих способів залучити й утримати найкращих талантів.

Добре розроблений бенефіт-план є ефективною стратегією залучення та утримання талановитих людей у бізнесі. Бенефіт-програми для працівників – це нефіскальні пільги, які роботодавці пропонують своїм співробітникам. Подібні заохочення можуть бути як передбачені законом, так і надаватися роботодавцем добровільно. Подібні програми можуть відрізняються від однієї організації до іншої, але зазвичай ключові елементи включають медичне страхування, страхування на життя та інвалідність, виплати за відпустку, програми підтримки освіти та виплати пенсійного плану.

Пропонування соціальних планів для працівників є важливо, оскільки цим підприємства підтверджує, що бізнес інвестує не тільки в загальне здоров'я співробітників, але й у їх майбутнє. Солідний пакет пільг може допомогти залучити та утримати найкращі таланти, саме завдяки цим перевагам, можна в разі підвищити конкурентоспроможність організації.

Бенефіт-програми можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, тобто вони можуть бути як грошовими, так і негрошовими. Виділяють наступні категорії:

Працівники відчують стабільність та впевненість у завтрашньому дні, коли знають, що у разі непередбачуваної ситуації вони та їх сім'ї соціально захищені.

Зважаючи на пропоновані ініціативи нами рекомендується наступний розподіл сфер відповідальності на ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Пропонований розподіл сфер відповідальності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

| Пропонований напрямок розвитку                                                 | Уповноважена виконавча особа у «ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» | Сфери роботи та відповідальності                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Заміна автотранспорту підприємства на електричні відповідники (електромобілі). | <i>Директор з логістики та закупівель.</i>          | -забезпечення закупівлі електромобілів на підприємстві;<br>- контроль логістичних пересувань на наявних транспортних засобах. |
|                                                                                | <i>Технічний директор.</i>                          | -контроль дотримання технічного забезпечення електромобілів.                                                                  |
| Розвиток партнерства з місцевими громадами.                                    | <i>Директор з корпоративної комунікації.</i>        | -налагодження зв'язків з громадами Київської області;<br>-забезпечення взаємодії та підтримки з обраними громадами.           |
|                                                                                | <i>Директор з маркетингу і продажу</i>              | -просування зв'язків з громадськістю Київської області, висвітлюючи надану допомогу у медіа-просторі.                         |
| Покращення системи соціального захисту працівників.                            | <i>Директор з персоналу.</i>                        | -планування та забезпечення покращеної системи соціального захисту на підприємстві.                                           |
|                                                                                | <i>Директор з правового забезпечення.</i>           | -забезпечення реалізації системи соціального захисту ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» відповідно до чинного законодавства.                 |

Відповідно до даного розподілу, кожен з вповноважених членів адміністрації підприємства зможе мати свій вплив у підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

### 3.2. Формування корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни

В умовах загострення соціально-економічних, екологічних та політичних проблем соціальна відповідальність є актуальним питанням

менеджменту, відродження та подальшого розвитку соціально-економічних системи рівних рівнів. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набула розповсюдження завдяки значному позитивному соціальному внеску у розвиток суспільства з одного боку та репутаційним вигодам для компаній, що вирішили запроваджувати таку програму з іншого. І хоч історично дана практика з'явилась та починає бурхливий розвиток в економіках західних країн, суб'єкти українського ринку також вже доволі довгий час імплементують техніки КСВ у своїй діяльності.

Більшість успішних міжнародних компаній декларують етичні норми та цілі сталого розвитку як засадничий принцип господарської діяльності, наголошуючи на неприйнятності тих способів отримання прибутку, які порушують права людини і суперечать загальнолюдським цінностям. Очевидно, що соціально відповідальний підхід до ведення бізнесу, попри суспільну підтримку та довгострокові конкурентні переваги, може бути причиною втрачених можливостей і недоотриманого прибутку у короткостроковій перспективі. Тому суттєвим тестом на дієвість корпоративної політики соціальної відповідальності стала поведінка бізнесу в умовах російської агресії в Україні. Масштаби, способи й оперативність реагування на політичну, економічну та соціальну ситуацію, що склалася 24 лютого 2022 р., засвідчили різний рівень інтеграції принципів соціальної відповідальності в процес ухвалення рішень, виявила типові прогалини корпоративної етики, водночас сформувавши нові форми участі бізнесу у розв'язанні суспільних проблем.

Необхідною умовою успіху в сучасному бізнесі є орієнтація компанії на додержання як норм національного і міжнародного права, так і неформальних правил етичної поведінки, а також очікувань місцевих громад, тобто поєднання юридичної і соціальної відповідальності. Соціально відповідальний підхід до господарської діяльності передбачає добровільний внесок ділових кіл в розвиток суспільства в соціальній, економічній, екологічній сфері, що виходить за рамки визначеного законодавством мінімуму та, як правило,

пов'язаний з основною діяльністю компанії. На практиці він охоплює такі основні аспекти: організаційне управління, трудові відносини, довкілля, добросовісні ділові практики, проблеми, пов'язані зі споживачами, соціально-економічний розвиток.

Аналіз рівнів соціальної відповідальності компанії (за класифікацією А. Керолла) свідчить, що в ситуації російсько-української війни кожен з них передбачає дії і рішення морально-етичного характеру (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності (за А. Кероллом): контекст російсько-української війни

У мирний час позитивний відгук традиційно мали корпоративні кампанії, спрямовані на дотриманням прав людини, впровадження «зелених» технологій, благодійні та інфраструктурні проекти, які давали змогу бізнесу проводити планомірну і передбачувану політику в сфері сталого розвитку та соціальної відповідальності. Проте російська агресія змусили ділові кола, представлені на ринку рф та України, переосмислити допустимі межі та форми господарської і соціальної діяльності, переглянути власні стратегічні фінансові, операційні та маркетингові плани з урахуванням політики соціальної відповідальності.

Перелік традиційних стейкхолдерів міжнародного бізнесу (споживачі, власники, персонал, ділові партнери, органи влади, інститути громадянського суспільства, ЗМІ) в умовах війни доповнився низкою специфічних

зацікавлених сторін (співробітники українських і російських підрозділів компаній, антивоєнно настроєна громадськість розвинених країн, українська і російська діаспора країни реєстрації бізнесу, вимушені переселенці, політичні діячі та лідери громадської думки України і країн Заходу тощо), здатних здійснювати активний та, іноді, різноспрямований тиск на господарюючого суб'єкта.

За таких кризових та максимально непередбачуваних умов цікавим є дослідження стратегій поведінки міжнародних компаній. Передусім, ситуація, що склалася, дає змогу виокремити три виміри соціальної відповідальності:

- політика щодо ведення бізнесу на території російської федерації;
- економічні та соціальні ініціативи в Україні;
- корегування глобальної політики соціальної відповідальності.

Лише за перші два тижні агресії про обмеження чи припинення роботи в рф оголосили близько 250 великих компаній, зокрема такі гіганти як Coca-Cola, Pepsi, McDonald's, Philip Morris, Starbucks, Unilever, Hilton, Marriott, що означало скорочення десятків тисяч робочих місць, а також обмеження доступу до високоякісної продукції. Станом на 17.07.2022 р. перелік компаній, які оголосили про згортання діяльності на російському ринку, складений науковцями Інституту лідерства Єльської школи менеджменту, налічував понад 1000 відомих брендів та продовжує зростати. Дослідники здійснюють постійний моніторинг заяв та поведінки міжнародних компаній, які продовжують вести бізнес в рф, а сам перелік став «вірусним», перетворившись на ефективний інструмент тиску на представників західного бізнесу, що вагаються з власним рішенням [8]. Аналогічні дослідження Київської школи економіки ідентифікували 1130 компаній, які згорнули операційну діяльність в рф, 469 – що призупинили інвестиції та скоротили поточні операції, 39 – завершили вихід з ринку [7]. Ґрунтуючись на даних Дж. Сонненфельда та С. Тіана можна виокремити п'ять типів поведінки, що відображають стратегії соціальної відповідальності міжнародних компаній (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

## Стратегії поведінки зарубіжних компаній на ринку рф в умовах війни

| Тип            | Зміст                                                                                     | К-сть | Приклади                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Вихід»        | Повне припинення всіх операцій в рф та з російськими контрагентами                        | 306   | BP, British American Tobacco, Carlsberg, Cisco, Deezer, Delta Air Lines, Electronic Arts, Eurovision, IBM, Ikea, McKinsey, Netflix, Nokia, Renault, Shell, Siemens, Starbucks, TeamViewer, Uber, UEFA, Vianor                                                                                                      |
| «Призупинення» | Тимчасове припинення більшості чи майже всіх операцій зі збереженням варіантів повернення | 496   | Acer, Adidas, Amazon, AMD, Amway, Apple, Asus, Audi, Bank of China, BCG, Boeing, Canon, CERN, DHL, Disney, FIFA, Ford, GM, H&M, Honda, Hugo Boss, Intel, KLM, L'Oreal, Lego, Marriott, Mastercard, Mercedes-Benz, Meta, NHL, Nintendo, Nvidia, Oracle, Paramount, Puma, Rolex, Samsung, Sony, Twitter, Visa, Xerox |
| «Скорочення»   | Згортання певних напрямів роботи, здійснення частини бізнес-операцій                      | 168   | Adobe, Alphabet, Bosch, Coca-Cola, Epic Games, GE, Goldman Sachs, Herbalife, JPMorgan, Microsoft, Miele, Moody's, Oriflame Cosmetics, Philip Morris, SAP, Spotify, Toyota                                                                                                                                          |
| «Вичікування»  | Відмова від нових інвестицій та маркетингових програм, продовження основної діяльності    | 160   | Accor, Airbus, AstraZeneca, Bayer, Colgate-Palmolive, Danone, Ecco, GlaxoSmithKline, Hilton, HSBC, Huawei, ING Bank, Ingram Micro, Japan Tobacco, Lenovo, Nestle, Pfizer, Procter & Gamble, Siemens Energy AG, Toshiba, Xiaomi                                                                                     |
| «Ігнорування»  | Нехтування вимог щодо припинення діяльності, продовження роботи                           | 243   | Alibaba, Ariston, Asics, Auchan-Retail, Benetton, China Mobile, Colin's, Fujifilm, Giorgio Armani, Honor, JD.com, Lacoste, Leroy Merlin, Mitsubishi, Oppo, Philips, UniCredit, Valve, ZTE                                                                                                                          |

Очевидно, лише підходи компаній перших двох груп можна вважати соціально відповідальними. Недостатньо підстав констатувати кореляцію стратегії поведінки з розміром корпорації, галузевою належністю, країною реєстрації чи масштабами потенційних збитків. Водночас, відносно вища частка компаній США і Великобританії у першій та другій групі і китайських компаній у четвертій узгоджується з санкційною політикою відповідних урядів; вихід з російського ринку IT-компаній та підприємств індустрії розваг пов'язаний з меншими фінансовими втратами; представники фармацевтичної і харчової промисловості схильні до продовження бізнесу, апелюючи до соціальної значущості відповідної продукції тощо.

Водночас, близько 580 іноземних компаній (за даними МЗС України) продовжують працювати в рф, що є індикатором дотримання ними принципів ділової етики. Вітчизняні дослідники констатують, що «деякі компанії здійснили показові кроки зі скорочення рекламних бюджетів або інвестицій, але повністю діяльність не припинили і продовжують обслуговувати ринок окупанта. Такі заходи дозволяють зберігати прибутки та є спробою перечекати період агресії» [8]. Як зазначає Вівек Рамасвами, автор бестселлера «Woke, Inc.», окремі компанії «цинічно оцінюють найбільш політично зручні способи посилення власного впливу, серед яких питання виборчих прав, руху BLM, зміни клімату чи війни в Україні».

Проте внаслідок тиску громадської думки, організацій «третього сектору» та інших стейкхолдерів ситуація має тенденцію до зміни. Показовим є перегляд політики французької Groupe Renault. Початкова заява про продовження роботи і відновлення виробництва автомобілів на заводах Avtoframos (Москва) і АвтоВАЗ (Тольятті) зумовила значний суспільний резонанс, що, в умовах зростаючого дефіциту компонентів і необхідності виплат в умовах простою заробітної плати 45 тис. співробітників, призвело до оголошення «важкого, але необхідного рішення» про передачу в державну власність 100% акцій «Рено Росія» і 67,69% акцій «АвтоВАЗ». На думку генерального директора Renault Group Луки де Мео, попри € 2,2 млрд. збитків, «відповідальний вибір ... сприятиме трансформації компанії та досягненню її середньострокових цілей» [25].

Дієвими засобами тиску на бізнес, що не пішов з російського ринку можуть бути:

- апеляція до морально-етичних переконань керівників, акціонерів, інвесторів;
- обґрунтування раціональних мотивів виходу (економічний спад, посилення санкцій, непрогнозованість економічної політики уряду рф);
- бойкот споживачами товарів і послуг підприємств, які ведуть бізнес у рф, відмова ділових партнерів від співпраці, а ритейлерів – від продажу

товарів таких компаній;

- протести, пікети, публічні акції (наприклад проект #StopBloodyEnergy);
- урядові нагороди і відзнаки для компаній, що залишили ринок рф (т.з. «відзнака миру»).

Також необхідним є аналіз кращих прикладів соціальної відповідальності бізнесу і популяризація відповідних стратегій поведінки бізнесу. Наприклад, британський енергетичний гігант bp Corp. вже 27 лютого 2022 р. заявив про вихід з 19,75% акцій «Роснефти», негайну відставку членів ради директорів, призначених bp, припинення участі в операційній та фінансовій діяльності «Роснефти».

Рішення, обґрунтоване «довгостроковими інтересами компанії та акціонерів», поступово трансформувалося комплексну стратегію поведінки компанії, частково інтегровану з основним бізнесом (пальне для евакуаційних рейсів, таборів біженців, доставки гуманітарних вантажів) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Корпоративна політика соціальної відповідальності ТОВ «АСІНО  
УКРАЇНА» в умовах російсько-української війни**

| Форми соціальної відповідальності | Росія, Білорусь                                                                                     | Україна                                                                                                                                          | Швейцарія                                                      | Інші країни                                                                                 |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Місія                             | ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» реагує на гуманітарну кризу в Україні, щоб допомогти постраждалим від конфлікту |                                                                                                                                                  |                                                                |                                                                                             |
| Операційна діяльність             | вихід з ринку, відмова від укладання контрактів на ринку рф, Білорусі                               | –                                                                                                                                                | –                                                              | –                                                                                           |
| Політика зайнятості               | –                                                                                                   | Персонал в Україні потребує уваги. Щоб допомогти працівникам та їх сім'ям пережити блекаут, керівництво компанії виділило 0,5 млн євро на разову | Участь в урядовій програмі для переселенців «Work for Ukraine» | Маючи в Україні міжнародний хаб сервісних функцій, ми суттєво відчули відтік кваліфікованих |

|                              |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                |                                                                                                                                                 |
|------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              |   | допомогу 840 співробітникам, що працюють в Україні. Придбані опалювальні прилади, теплий одяг собі та діткам, газові плити, акумулятори та різноманітні портативні зарядні пристрої збережуть тепло та забезпечать співробітників електроенергією.                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                | кадрів за кордон. Допомога з проживанням, розв'язанням медичних питань, юридична підтримка – все це сприяє утриманню українських професіоналів. |
| Благодійність                | — | \$20 млн. корпоративних пожертв;<br>\$10 млн. гуманітарним організаціям, що підтримують постраждалих від конфлікту;<br>\$5 млн. на їжу та паливо, що розподіляються у таборах біженців (Україна, Польща);<br>\$5 млн. НУО, які допомагають біженцям (Польща, Угорщина, Румунія, Швейцарія)                                                                                                                                                                                                                 |                                                |                                                                                                                                                 |
| Інші форми підтримки України | — | «Асіно разом» з надання психологічної підтримки працівникам. Програма проекту була розроблена нашим тренінговим відділом. Це були тематичні короткотривалі онлайн зустрічі працівників з різних функцій та управлінських рівнів, що модерувалися тренерами. Тематики підбиралися на злобу дня, наприклад: «Синдром того, хто вижив», «Симфонія почуттів» та інші.. Надалі за матеріалами програми було створено понад 140 інфографік з корисними порадами, які й досі можна отримати по запиті у AcinoBot. | \$2 млн. організації з розмінування HALO Trust | оплачувані відпустки співробітників br – волонтерів (Польща, Угорщина)                                                                          |

Також ТОВ «АСІНО Україна» запустили флешмоби єднання: «Наші мрії» та «Дякую за працю», де працівники ділилися своїми мріями після

закінчення війни та дякували одне одному за підтримку. До флешмобу «Дякую за працю» долучилися українські зірки естради, радіо і телебачення, кіно та театру на волонтерських засадах. Все це зумовило успішну психологічну адаптацію працівників до умов, в яких всі опинились, та стало запорукою ефективності під час виконання їхніх завдань.

Типовими способами підтримки України іноземним бізнесом є:

- гуманітарна допомога, благодійні пожертви, фандрайзинг;
- безкоштовне надання власної продукції, послуг, технологій;
- організація трансферу та допомога біженцям у пошуку житла;
- працевлаштування переміщених осіб;
- програми морально-психологічної підтримки постраждалих;
- співпраця з організаціями, які допомагають українцям (Червоний Хрест, Управління ООН у справах біженців, ЮНІСЕФ) тощо.

З метою систематизації участі міжнародного бізнесу у протидії збройній агресії КМУ створено також низку спеціальних фондів відновлення України: «Фонд підтримки малого та середнього бізнесу», «Фонд підтримки армії», «Фонд відновлення та трансформації економіки», «Гуманітарний фонд», «Фонд обслуговування та погашення державного боргу», «Фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури».

В умовах воєнної агресії відбулося і переосмислення пріоритетів та практики соціальної відповідальності вітчизняних компаній. Так, базовим проявом економічного рівня соціальної відповідальності стало відновлення власної діяльності, релокація бізнесу, забезпечення безпеки співробітників, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб.

Типові форми соціальної відповідальності вітчизняних компаній: дострокова сплата податків, авансові платежі до держбюджету річних дивідендів, організація збору гуманітарної допомоги, пряма матеріальна і фінансова підтримка ЗСУ та підрозділів ТРО, вимушених переселенців, мешканців зони бойових дій, постраждалих від ракетних обстрілів, волонтерських організацій, медичних установ, безкоштовна доставка

гуманітарних вантажів, відбудова зруйнованих населених пунктів. Також у повідомленнях прес-служб патріотично орієнтованих компаній висвітлюється інформація щодо суми платежів до державного і місцевих бюджетів, темпів відновлення операційної діяльності, кількості поновлених і створених робочих місць тощо.

З повномасштабною військовою агресією 2022-го року проти України значна частина бізнес процесів була тимчасово трансформована чи змінена, що зумовило і модифікацію певних практичних напрямів реалізації КСВ. З огляду на це, важливим є розгляд цих змін як безпрецедентної практики в діяльності вітчизняних підприємств, адже вони є відображенням соціальних еволюційних процесів, отриманих у нестандартних, екстремальних умовах.

Передусім, зосередимось на:

- адаптації стратегії КСВ до військового стану;
- розвитку корпоративного волонтерства;
- повазі до державних символів, виховання патріотичності та любові до

України.

Розглянемо першу складову. Більшість компаній з початком військових дій вимушена була переглянути свою стратегію КСВ та адаптувати її до нових умов. Первинними проявами адаптації КСВ до військового стану було вирішення саме безпекових питань: деяка частина співробітників потребувала релокації або прихистку через втрату місця проживання; окремі компанії взяли на себе зобов'язання облаштувати укриття; певна частка компаній забезпечувала продуктами харчування та першої необхідності людей, що перебували в окупації. Наразі основний фокус – це підтримка економіки та армії.

Більшість соціально відповідальних підприємств віддають перевагу благодійним проектам, що мають на меті підтримку постраждалих, допомогу збройним силам, відновлення зруйнованих об'єктів. Зазначимо і про розвиток внутрішньої КСВ, компанії продовжують піклуватися про персонал, з точки

зору збереження нормальних умов праці та забезпечення психологічної підтримки.

Формування стабільних та зручних умов для роботи також вийшло на новий рівень. Значною проблемою стала організація роботи під час повітряних тривог, адже безпека співробітників залишається в пріоритеті.

Великі компанії виділяють ресурси на облаштування власних бомбосховищ, займаються закупівлею генераторів. Відтак період війни розставив нові пріоритети і певною мірою розширив поняття КСВ для українських підприємств.

Так, за результатами дослідження Gradus Research Company «Настрої українського бізнесу», яке проводилось для Київського Міжнародного Економічного Форуму 2022-го року, пріоритетним для вітчизняних компаній у 2022 році стало збереження оплати праці співробітників на максимальному рівні та збереження команди у повному обсязі (50% та 49% опитуваних відповідно) і лише наступним показником є збереження ринків збуту (46%).

З даних можна отримати часткову переорієнтацію підприємств із задоволення фінансових потреб на соціальні цілі, що є принципом КСВ щодо ставлення до своїх співробітників. Очікувано, що по завершенню воєнних дій та скасуванню воєнного стану підприємства будуть змушені сконцентрувати свою увагу на відновленню та економічному розвитку.

Не менш важливим компонентом КСВ, що наразі активно розвивається, є корпоративне волонтерство (КВ), що у загальному розумінні і уособлює поняття КСВ для пересічного споживача. Його сутність полягає у залученні до волонтерської чи благодійної діяльності усіх працівників компанії чи організації в межах конкретного соціального проєкту.

Порівнюючи з довоєнними роботами українських науковців, в яких КВ перебуває на стадії формування, на сьогодні можна сказати, що ця функція у стадії активного розвитку та імплементації. Зі стрімким зростанням патріотичного духу та індивідуальної відповідальності перед країною та майбутнім, КВ дало можливості для прояву цих характеристик.

Волонтерська діяльність була чи не лідируючою в перші місяці військової агресії, враховуючи зменшені масштаби українського бізнесу. У мирний час цей аспект розкривається через екологічні ініціативи (прибирання, толоки прилеглих територій), соціальні (підтримка молодих сімей), економічні (пільгове кредитування).

Корпоративне волонтерство, що є військово мотивоване, проявляється у зборі добровільних пожертв на користь потреб української армії, організації харчування соціальних груп, що цього потребують, залученні в прибиранні територій, постраждалих від активних воєнних дій.

Наприклад, співробітники компанії «АСІНО Україна» проводили День донора, брали участь в акції «Пробіг під каштанами» та організовували корпоративний чемпіонат з футболу задля збору коштів на закупівлю медичних матеріалів для операцій. Компанія SoftServe створила корпоративний благодійний фонд «Відкриті очі», аби працівники могли створювати благодійні проекти, долучатись до них та збирати кошти на реалізацію.

За результатами дослідження, що проводилось у 2022 році в рамках ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України, більшість бізнесу бере активну участь у боротьбі за незалежність: 93,4% – залучені в допомогу країні під час війни; близько 70% – безпосередньо залучені у волонтерську діяльність [2].

Це говорить про зміну пріоритетів компанії та збільшення їх зацікавленості у нефінансовій складовій. Ймовірно, подібний досвід може стати новим поштовхом до активного розвитку КСВ у післявоєнний період.

І не менш важливим сучасним аспектом КСВ, на нашу думку, є виникнення нового напрямку – патріотичного спрямування КСВ. Повага до національних символів та культури, вивчення та любов до рідної мови знайшли своє відображення у стрімкому зростанні рівня патріотичності серед населення виявили потребу у використанні раціональних методах українізації як повсякденного життя, так і бізнесу.

Вітчизняні компанії у якості реалізації цього спрямування КСВ започаткували проведення розмовних клубів українською, лекції з історії України чи літературних вечорів. Не менш важливим пунктом стала активна підтримка вітчизняного виробника, перевірка партнерів, клієнтів, постачальників чи стейкхолдерів на наявність зв'язків з країною-агресором.

Сьогодні урядом України було створено відповідний правовий режим, що передбачає конфіскацію майна, накладення санкцій чи кримінальну відповідальність за підтримку агресії. Тому ризики взаємодії з подібними компаніями чи особами переросли з репутаційних в майнові, і тепер вітчизняні виробники вимушені приділяти значну увагу питанням прямих та непрямих зв'язків з росією чи білоруссю, використовуючи при цьому комплексний підхід до аналізу інформації. Для перевірки, наприклад, можна використовувати так звані «чорні списки» країн, або ж відстежувати списки санкцій.

Проте, справедливо зазначити, що з іншого боку, початок воєнних дій посилив роль партнерства: відбулось покращення державно-приватних зв'язків та почалось формування кластерів у певних секторах економіки.

Підсумовуючи усе викладене вище, зазначимо, що КСВ може відіграти важливу роль у відновленні і розвитку регіонів, суспільства та України загалом. Дії соціально відповідальних компаній в подальшому мають бути спрямовані на посилення соціальної взаємодії та партнерства (з можливістю створення соціальних підприємств та залучення на роботу воїнів-інвалідів), підтримки місцевого населення, допомозі постраждалим, а також підвищення рівня психологічного здоров'я та самопочуття співробітників. Як показує практика вітчизняних підприємств, переорієнтація з отримання прибутку на збереження компанії та співробітників відбувається миттєво, проте, у випадку затяжного конфлікту економічний тягар від неприбуткових процесів стає важчим.

На сьогодні відкритим залишається питання організації та підтримки вже сформованої інфраструктури після перемоги. Враховуючи

непідготовленість бізнесу перед агресією, менеджмент буде вмотивованим зберігати та підтримувати власні бомбосховища чи основні засоби енергонезалежності, проте як довго керівництво вітчизняних підприємств зберігатиме цей фокус

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ціллю запропонованих ініціатив для ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є зростання рівня конкурентоспроможності шляхом формування конкурентних переваг. Покращення корпоративної соціальної відповідальності в компанії може стати тією конкурентною перевагою, яка підвищить загальний рівень конкурентоспроможності.

Під час пандемії COVID-19 ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» відчутно зміцнив свою позицію на ринку, отримавши відмінні результати у своєму фінансовому звіті. Також війна не призвела до збитковості діяльності підприємства. Чистий прибуток підприємства зріс в 2 рази в порівнянні з 2020 роком і склав- 287456 тис. грн. (рис. 3.4).

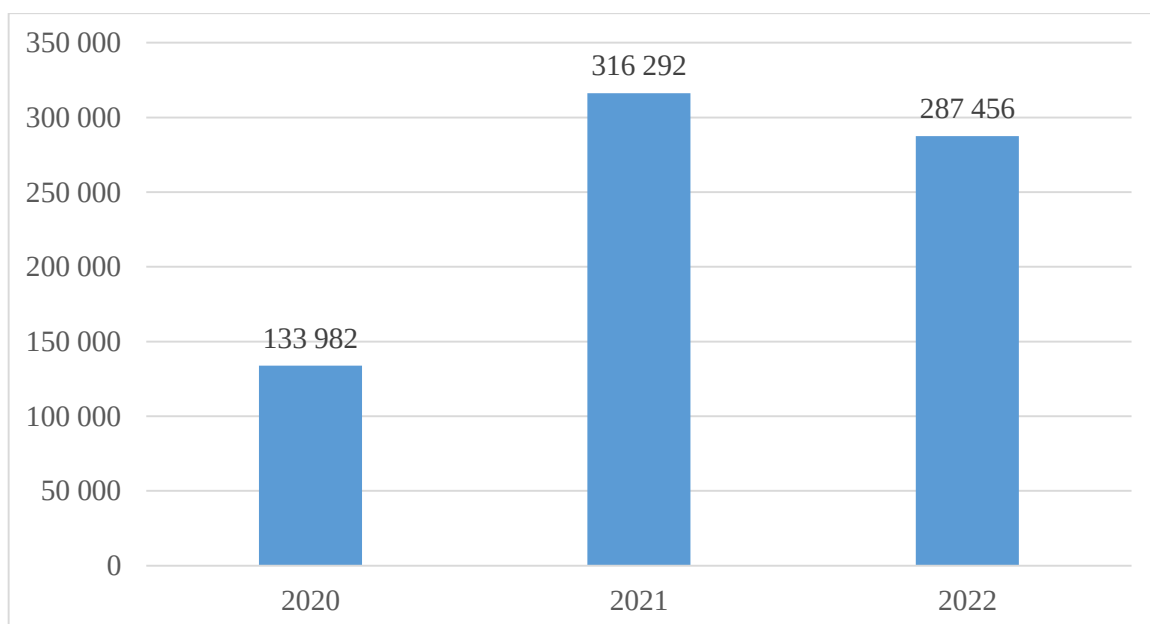


Рис. 3.4. Чистий прибуток ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» у 2020-2022 роках, тис. грн.

Здійснимо розрахунок пропозиції переходу на більш екологічний вид транспорту – електромобіль. Підтримавши цю ініціативу ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» не тільки зможе допомогти зберегти екологію, але й знизити витрати, або й зовсім скоротити, витрати на дизпаливо та бензин. За даними ЕРА, один традиційний пасажирський транспортний засіб, що працює на газі, із запасом ходу 22 милі на галон викидає в середньому 4,6 метричної тони вуглекислого газу на рік. Негібридні електромобілі передбачають нуль викидів CO<sub>2</sub> або інших парникових газів, що робить їх в рази екологічними. Заряджання електромобілів за допомогою відновлюваної енергії, наприклад сонця, гарантує відсутність викидів CO<sub>2</sub> на будь-якому етапі використання автомобіля.

Пропонується придбати електричні вантажівки WULING CARGO MINI EV. Електрична вантажівка Wuling (спільне виробництво SAIC і General Motors) повною власною масою 3,5 тони і корисною тоннажністю 1,5 тони, що дозволяє керувати транспортним засобом водіям з правами категорії «В».

Електричний мотор вантажівки видає максимальну потужність в 60 кВт і крутний момент в 220 Н\*м. Акумулятор автівки заряджається повністю за 1,5 години за рахунок швидкісної зарядки. На одній зарядці нова вантажівка проїжджає 300 кілометрів. На шасі вантажівки встановлено зручну вантажну платформу з відкидними бортами довжиною більше трьох метрів і шириною – більше двох. Електрична вантажівка Wuling має комфортну кабіну, розраховану на двох: водія та пасажирів. В кабіні є все необхідне для безпечної і комфортної поїздки: бортовий комп'ютер, клімат-контроль, електричні склопідйомники, паркувальний радар тощо. Орієнтовна вартість нового комерційного електромобіля WULING CARGO MINI EV складає 27700 доларів США.

Проаналізуємо витрати для заправки автомобіля на умовний рейс в 300 км (табл. 3.7). Відповідно до розрахунків з табл. 3.7, ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» зможе економити щонайменше 2464,32 гривні за один рейс в 300 км на дизпаливі, та 2423,70 грн. на бензині.

Таблиця 3.7

Порівняльні характеристики вантажного автомобіля на різних типах палива

| Вид пального | Ціна за 1 літр / 1 кВт. | Середнє витрачання вантажівок на 100 км. | Середній маршрут в км. | Витрата пального/електрики на один рейс | Витрати на пальне/електрику на один рейс |
|--------------|-------------------------|------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| ДП           | 54,64                   | 16 л                                     | 300                    | 48 л                                    | 2622,72                                  |
| Бензин А-95  | 57,38                   | 15 л                                     | 300                    | 45 л                                    | 2582,1                                   |
| Електрика    | 2,64                    | 20 кВт                                   | 300                    | 60 кВт                                  | 158,4                                    |

Пропонуємо виділити 1% чистого прибутку на перехід транспорту ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» на електромобілі. Станом на 2022 рік цей відсоток складатиме 2874,56 тис. грн, що близько 76107 \$ (за курсом 37,70 грн за 1 USD).

Це дозволить придбати 3 електромобіля для функціонування в радіусі 300 км від м. Києва та замінити 3 дизельні автомобілі.

Економія на пальному при мінімальному навантаженні в 300 км на 1 авто становитиме на рік:  $3 \times 254 \times 2874,56 = 730138$  грн., або 19331\$.

Отже, економічна окупність - майже 4 роки.

Але існує ще екологічна ефективність. Вся кількість парникових газів, створених для прямої та опосередкованої підтримки діяльності людини, зазвичай представлена в еквівалентних тонах вуглекислого газу, називається вуглецевим слідом (CO<sub>2</sub>). Найточнішим методом є розрахунок викидів вуглекислого газу на основі використання палива. 2,7 кг вуглекислого газу (CO<sub>2</sub>) виділяється на літр дизельного палива.

Аналізуючи викиди дизеля, можна зробити висновок: якщо 3 автомобілі споживають за рік мінімум 76200 літрів дизельного палива (300 л x 254 дні), то за рік витрачається  $76200 \times 2,75 = 205740$  кг CO<sub>2</sub> до вуглецевого сліду.

Отже, повномасштабне російське вторгнення, яке спровокувало західні санкції і відмову від російських енергоресурсів тільки пришвидшує процес переходу на екологічний транспорт. Тому все більше виробників, у тому числі

преміальних брендів, розробляють екологічні пасажирські і комерційні електромобілі на повністю електричному приводі.

Останньою пропонованою ініціативою для підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» є покращення умов бенефітів для співробітників.

Незважаючи на те, що ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» успішно забезпечує своїх працівників медичним страхуванням та кар'єрним зростанням, щоб підвищити конкурентоспроможність на міжнародній арені, компанії слід покращити програму заохочення у відповідності до європейських стандартів. Розроблені нами пропозиції щодо покращення системи бенефітів та соціального захисту ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»:

1. Глобальні (довгострокові) пропозиції:

- пропонування системи страхування життя працівників та їх сімей. Подібні програми користуються популярністю в європейських країнах, а також в багатьох компаніях США та Канади. Подібне страхування передбачає фінансову підтримку та захист працівника та членів його сім'ї у разі непередбачуваних обставин;

- подальше формування внутрішнього пенсійного фонду в компанії. Недержавний пенсійний фонд ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» сьогодні дбає про фінансовий добробут і надає впевненості у завтрашньому дні. Люди знають, що Асіно продовжить турбуватися про своїх працівників навіть тоді, коли вони покинуть компанію і будуть потребувати фінансової підтримки якнайбільше.

2. Загальні (короткострокові).

- мовні курси для співробітників та їх дітей віком до 16-ти років;
- фінансування спортивних секцій та безкоштовних спортзалів для працівників;
- виділення додаткових вихідних для догляду за дитиною.

Найвизначнішою подією 2023 року стало відкриття власного спортзалу на території заводу в Києві. Навіть під час війни понад 200 працівників вже долучилися до різноманітних спортивних програм. Є очікування, що в осінній

період вже 50-60% київського персоналу компанії завдяки спортивним заняттям зможуть знизити рівень стресу та зарядитися необхідною енергією та позитивом.

Отже, сприйняття юридично та соціально відповідального бізнесу як економічного фронту та важливого внеску у боротьбі з агресією може радикально змінювати ставлення ключових стейкхолдерів до компанії, а безвідповідальний підхід – зруйнувати репутацію, спричинити втрату ділових партнерів, клієнтів, ринків. При цьому реакція бізнесу не має обмежуватися деінвестуванням, припиненням господарської діяльності на території країни-агресора і благодійною допомогою. Послідовність і системність корпоративної політики щодо російської агресії може бути забезпеченою за умов:

- інтеграції реалізовуваних заходів з місією компанії, її комерційною, інвестиційною, кадровою, соціальною політикою, існуючою стратегією, практикою, досвідом і ноу-хау соціального інвестування;
- пріоритетності не одноразової допомоги, а інвестицій у відновлення економіки та соціальної сфери постраждалих регіонів, створення робочих місць в Україні та для переміщених осіб закордоном;
- орієнтації на конкретні потреби зацікавлених сторін (у т.ч. інституційних) в Україні та країнах операційної діяльності;
- формування механізмів публічної дискусії та ухвалення соціально-етичних рішень;
- пошуку форм співпраці представників бізнесу та державно-приватного партнерства у підтримці України;
- популяризації через корпоративні канали комунікацій всіх форм допомоги Україні як прикладу етичного та відповідального ведення бізнесу.

Важливо, що кейси етичної (та неетичної) поведінки компаній в умовах російсько-української війни активно відслідковуються не лише вітчизняними ЗМІ та громадськістю, але й зарубіжними політиками, громадськими діячами, науковцями, що сприяє поширенню відповідальної ділової практики та посиленню тиску на безвідповідальний бізнес.

Цінності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» – довіра, відданість, відвага та емпатія – є основою корпоративної культури, де компанія довіряє своїм людям, а вони – компанії. І війна показала, що це не просто гасло.

Від початку повномасштабного вторгнення ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» зберегла всі робочі місця зі 100%-ю виплатою зарплати. Допомога з евакуацією з окупованих зон, забезпечила працівникам та їхнім родинам протягом 6 місяців прихисток на заході України і у Польщі, працевлаштувала у безпечних регіонах країни, надала психологічну підтримку. Облаштувала бомбосховище, організувала дитсадок та надала фіндопомогу €500 тис. під час блекауту. Своєю чергою працівники демонструють найвищий рівень залученості: відновили роботу виробництва через два тижні після початку війни, попри активні бойові дії за 1,1 км від локації; забезпечували відвантаження ліків «з колес» у всі можливі куточки країни з першого дня агресії; беруть участь у соціальних проєктах тощо. Завдяки такій проактивній позиції колективу компанія увійшла до трійки лідерів фармгалузі за результатами продажів у 2022 році.

У 2023 році ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» провела індексацію зарплат на понад 20%, створила \$300-тисячний фонд допомоги тим, хто втратив житло, та відновила відрахування до приватного пенсійного фонду. У червні 2023 року відкрила власний спортивний зал для працівників на території виробництва та продовжує сумлінно працювати на благо України та її громадян, успішно реалізуючи інвестиційні проєкти щодо розвитку бізнесу в Україні.

### **Висновки до розділу 3**

В результаті дослідження перспективних напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» можна зробити наступні висновки.

1. У мирний час позитивний відгук традиційно мали корпоративні кампанії, спрямовані на дотриманням прав людини, впровадження «зелених» технологій, благодійні та інфраструктурні проекти, які давали змогу бізнесу проводити планомірну і передбачувану політику в сфері сталого розвитку та СББ. Проте російська агресія змусили ділові кола, представлені на ринку рф та України, переосмислити допустимі межі та форми господарської і соціальної діяльності, переглянути власні стратегічні фінансові, операційні та маркетингові плани з урахуванням політики СББ.

2. Від початку повномасштабного вторгнення Asino зберегла всі робочі місця зі 100%-ю виплатою зарплати. Допомога з евакуацією з окупованих зон, забезпечила працівникам та їхнім родинам протягом 6 місяців прихисток на заході України і у Польщі, працевлаштувала у безпечних регіонах країни, надала психологічну підтримку. Облаштувала бомбосховище, організувала дитсадок та надала фіндопомогу €500 тис. під час блекауту. Своєю чергою працівники демонструють найвищий рівень залученості: відновили роботу виробництва через два тижні після початку війни, попри активні бойові дії за 1,1 км від локації; забезпечували відвантаження ліків «з колес» у всі можливі куточки країни з першого дня агресії; беруть участь у соціальних проектах тощо. Завдяки такій проактивній позиції колективу компанія увійшла до трійки лідерів фармгалузі за результатами продажів у 2022 році.

3. Перспективні напрямки розвитку КСВ на ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»:

1. Заміна автотранспорту підприємства на електричні відповідники (електромобілі).
2. Подальша співпраця з місцевими громадськими фондами.
3. Покращення умов бенефітів для співробітників.

Важливо, що кейси етичної (та неетичної) поведінки компаній в умовах російсько-української війни активно відслідковуються не лише вітчизняними ЗМІ та громадськістю, але й зарубіжними політиками, громадськими діячами, науковцями, що сприяє поширенню відповідальної ділової практики та посиленню тиску на безвідповідальний бізнес.

Цінності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» – довіра, відданість, відвага та емпатія – є основою корпоративної культури, де компанія довіряє своїм людям, а вони – компанії. І війна показала, що це не просто гасло.

## ВИСНОВКИ

Представлене дослідження присвячено розв'язанню актуальної проблеми, а саме управлінню соціальною відповідальністю підприємств України. Результатом дослідження є узагальнені теоретико-методичні положення та практичні рекомендації, спрямовані на підвищення соціальної відповідальності підприємств. Відповідно до загальної мети і конкретних завдань, поставлених в роботі, результати роботи сформульовані в таких висновках.

1. Бізнес в сучасних складних умовах функціонування не може стояти осторонь суспільних, соціальних проблем. Зокрема, від діяльності підприємств, багато в чому залежить стан природного середовища; якість споживчих товарів та послуг, що впливають, в свою чергу, на якість життя суспільства; життєвий рівень працівників; а наразі – соціальна допомога різним групам суспільства, армії та державі загалом. Соціальна спрямованість діяльності підприємства буде ефективною та результативною, матиме системний характер, за умови включення соціальної відповідальності бізнесу у стратегію управління підприємством.

2. Складність і багатоаспектність корпоративної соціальної відповідальності сприяла появі значної кількості трактувань цієї економічної категорії у науковій літературі та бізнес-середовищі, а також формуванню різноманітних підходів до розуміння її функцій, принципів, напрямів та рівнів здійснення. Сучасні світові тенденції у сфері корпоративної соціальної відповідальності розвиватимуться у напрямі розширення тісної взаємодії підприємств з органами влади і місцевого самоврядування у процесі визначення параметрів, способів і напрямів соціально відповідальної діяльності організацій. На основі цього узагальнено трактування корпоративної соціальної відповідальності як відповідальності бізнес-структури за вплив її рішень, дій та їх наслідків на суспільство в цілому, соціальні групи, навколишнє середовище, враховуючи очікування

заінтересованих сторін; відповідає міжнародним нормам етики ведення бізнесу та чинному законодавству; передбачає збалансування економічних, екологічних і соціальних параметрів діяльності організації з метою забезпечення її сталого розвитку; інтегрована у стратегічну і операційну діяльність бізнес-структурою; формується на основі встановлення партнерського регулювання відносин з державною та місцевою владою.

3. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності, тобто такої концепції діяльності, що спрямована на задоволення інтересів не лише власників бізнесу, але і інших стейкхолдерів та суспільства в цілому, сприятиме досягненню цілей сталого розвитку та позитивно вплине на рівень конкурентоспроможності компанії. На основі дослідження змісту концепції корпоративної соціальної відповідальності та її основних принципів, окреслено основні переваги від проведення соціально відповідальної діяльності.

4. Застосування концептуальних засад стратегії реалізації корпоративної соціальної відповідальності в умовах інтеграційних процесів функціонування, з урахуванням напрямів їх освоєння дасть можливість підприємству: визначати та оцінювати проблеми у соціально-трудовій сфері, здійснювати прогнозування їх ймовірних наслідків для всіх соціальних партнерів; визначати напрями та конкретні заходи з метою удосконалення сучасного стану соціально відповідального регулювання трудових відносин, розробити шляхи їхньої реалізації, оцінити та обрати найбільш ефективні з них; здійснювати постійну реалізацію запланованих перспективних дій, активно використовуючи при цьому систему внутрішнього та зовнішнього контролю; використовувати прогресивні методи управління, застосовувати принципи соціальної відповідальності в межах загальної системи корпоративного управління для більш ефективного регулювання трудових відносин, надавати необхідні для цього ресурси; формувати позитивний імідж, орієнтований на пріоритет забезпечення гідної праці, збереження життя і здоров'я найманих працівників; забезпечити відкритість і доступність інформації в сфері

соціальної відповідальності шляхом адекватного обміну інформацією та діалогу з усіма зацікавленими сторонами; забезпечити інформаційну відкритість та прозорість, налагодити активний прямий та зворотній зв'язок з усіма стейкхолдерами.

5. Дослідження проведене на базі ТОВ «АСІНО УКРАЇНА», яка є частиною швейцарської фармацевтичної групи компаній Asino зі штаб-квартирою у Цюриху, що спеціалізується на розробці, виробництві та просуванні на міжнародній арені високотехнологічних та інноваційних лікарських засобів. ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» розпочала свою діяльність на території України у 2015 році після придбання фармацевтичного заводу Фарма Старт. У рейтингу ТОП-50 найкращих роботодавців України, що був оприлюднений наприкінці серпня 2023 року, ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» посіла гідне 13 місце серед гігантів українського бізнесу з різних галузей економіки, які є відповідальними роботодавцями й попри війну інвестують у людей, у свій головний актив, та мають впізнаваний бренд роботодавця.

6. У 2023 році ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» відзначена спеціальною номінацією «Найкраща корпоративна культура» за впровадження передових принципів корпоративної політики, розвиток лідерства та компетенцій управлінців. У 2023 році ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» увійшла до рейтингів Антикрихкість і Топ-15 компаній-роботодавців воєнної доби, отримала подяку Президента Володимира Зеленського за підтримку України та українського народу у вирішальну мить. Вона забезпечила виплату 100% зарплати всім працівникам протягом перших чотирьох місяців після вторгнення, допомогла працівникам і їхнім родинам виїздити з окупованих зон, створила робочі місця у безпечних регіонах України, в період блекаутів виділила 500 тис. євро на разові допомоги співробітникам, відновила відрахування до приватного пенсійного фонду і створила компенсаційний фонд на суму 300 тис. євро для допомоги працівникам, чиє житло може бути пошкоджено внаслідок війни.

7. Від початку повномасштабного вторгнення Asino зберегла всі робочі місця зі 100%-ю виплатою зарплати. Допомога з евакуацією з окупованих зон,

забезпечила працівникам та їхнім родинам протягом 6 місяців прихисток на заході України і у Польщі, працевлаштувала у безпечних регіонах країни, надала психологічну підтримку. Облаштувала бомбосховище, організувала дитсадок та надала фіндопомогу €500 тис. під час блекауту. Своєю чергою працівники демонструють найвищий рівень залученості: відновили роботу виробництва через два тижні після початку війни, попри активні бойові дії за 1,1 км від локації; забезпечували відвантаження ліків «з колес» у всі можливі куточки країни з першого дня агресії; беруть участь у соціальних проєктах тощо. Завдяки такій проактивній позиції колективу компанія увійшла до трійки лідерів фармгалузі за результатами продажів у 2022 році.

8. Перспективні напрямки розвитку КСВ на ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»:

1. Заміна автотранспорту підприємства на електричні відповідники (електромобілі).
2. Подальша співпраця з місцевими та громадськими фондами.
3. Покращення умов бенефітів для співробітників.

Цінності ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» – довіра, відданість, відвага та емпатія – є основою корпоративної культури, де компанія довіряє своїм людям, а вони – компанії. І війна показала, що це не просто гасло.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко А.І., Рябець І.М. Соціальна відповідальність: теоретико-методологічний аспект аналізу. URL: <http://www.readera.org/article/sotsialna-vidpovidalnist-teoretyeko-metodolohichnyi-aspekt-analizu-10157455.html>  
readera.org
2. Бобко Л. О., Мазяр А. В. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Ефективна економіка, № 5. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043>.
3. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр., 2020. № 1–2. С. 57–64. DOI: 10.31767/nasoa.1-2.2020.06.
4. Борщ В. І., Жмай О. В. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності підприємств енергетичної сфери України в контексті цілей сталого розвитку ООН. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. № 4(47). С. 70–97.
5. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2020. № 36. С. 57–76.
6. Будько О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2023. № 1. С. 49–57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu\\_2023\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu_2023_1_8)
7. Васильців Т. Г., Васильців Г. В. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, науки та громадськості. Підприємництво і торгівля. 2022. Вип. 33. С. 31–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2022\\_33\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2022_33_6)
8. Ворончак І. О. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 24. С. 68–76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2022\\_24\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2022_24_13)

9. Ворончак І.О., Демачкович Л.М. Стратегія формування організаційної культури вітчизняних підприємств на засадах соціальної відповідальності бізнесу: регіональний аспект. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 4 (04). С. 265-270.

10. Ворончак І. О., Вовк Ю. Я. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах цифрової трансформації економічних систем. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2021. Т. 26/ Вип. 3. С. 33-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2021\\_26\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2021_26_3_7)

11. Глобальний договір ООН. URL: [www.mlsp.gov.ua/.../article%3Bjsessionid=07E30561B5BF4DDE28B50](http://www.mlsp.gov.ua/.../article%3Bjsessionid=07E30561B5BF4DDE28B50)

12. Глобальні стандарти соціальної відповідальності бізнесу. URL: [auditor.com.ua/uk/component/na\\_archive/1241?view=material](http://auditor.com.ua/uk/component/na_archive/1241?view=material)

13. Головінов О.М. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 2 (36). С. 187–192.

14. Грановська І.В. Міжнародні стандарти звітності соціальної відповідальності бізнесу. URL: [www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Evu/2012\\_19\\_1/Granovsk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evu/2012_19_1/Granovsk.pdf)

15. Дзевелюк М.В. Концепція корпоративного громадянства в сучасній державі як феномен глобалізаційних процесів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки. 2014. Випуск 2. Том 1. С. 133-137.

16. Дмитрів Б. Ю. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Сталий розвиток економіки. 2019. № 4(45). С. 96–104.

17. Довбня С.Б., Письменна О.О., Чабанець Т.М. Удосконалення стратегічного аналізу: інтегральний підхід. Економіка та суспільство. 2018. № 14. С 312-320. URL: <http://economyandsociety.in.ua>

18. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. Вісник НТУ “ХПІ”, 2013. № 46 (1019). С. 53–63.

19. Євтушенко В. А., Куценко Т. М., Антонов І. М. Цифрова

трансформація підприємницької діяльності в контексті економіки знань на принципах соціальної відповідальності. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 3. С. 47-54.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2022\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_3_9)

20. Затейщикова О. О. Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 2 (53). С. 189–194.

21. Зінченко О. І., Хімченко А. М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. Бізнес-інформ. 2013. № 4. С. 281–286.

22. Зубова А.І., Стеців І.С. Управління корпоративною соціальною відповідальністю. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. № 3 (1), 2021. С. 13-23.  
<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23768/menedzhment121-15-25.pdf>

23. Інформаційне забезпечення моніторингу ЦСР, метадані. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/csr\\_prezent/2020/ukr/st\\_rozv/metadata/metadata.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/metadata/metadata.htm).

24. Касич А.О., Стояненко В.О. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах. Приазовський економічний вісник. Випуск 5(05). 2017. С. 186-191.  
[http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5\\_05\\_uk/37.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/37.pdf)

25. Квасова В. М. Роль соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 15. С. 127-136.

26. Кичко І. І. Місце соціальної відповідальності бізнесу у процесі реалізації "здоров'яцентристської" концепції функціонування системи охорони здоров'я. Економічний простір. 2021. № 169. С. 73-77.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2021\\_169\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_169_16)

27. Клименко І. М. Корпоративна соціальна відповідальність в

контексті цілей сталого розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1292>.

28. Колосок А. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу та перспективи його застосування в Україні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. 2015. № 1. С. 15-19.

29. Колот А. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів. Україна : аспекти праці. 2013. № 8. С. 3-17

30. Король С.Я. Нормативні документи із соціальної відповідальності бізнесу. Економіка України. 2013. № 9 (622). С. 85-96.

31. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: монографія. Під загальною редакцією М.П. Буковинської. Київ, 2015. 297 с.

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

33. Крикун В.А. Сутність та еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Випуск 6. Ч. 1. С. 91-94.

34. Крупка М. І., Костецький В. В. Місце соціальної відповідальності бізнесу в реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 10-16.

35. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку № 2 (6), 2021. С. 56-64. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>

36. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства.

Проблеми економіки, 2012. № 3. С. 137–141.

37. Куцик В.І., Мойсеєнко І.В. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. сталий розвиток економіки. 2018. №3 (40). С. 92-99. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/%20594532.pdf>

38. Куцик П.О., Ковтун О.І., Башнянин Г.І. Джерела і стратегії розвитку та забезпечення конкурентного лідерства сучасних корпорацій у глобальній економіці. Економіка України. 2015. № 7 (644). С. 72-86.

39. Левицька С.О. Соціальна складова підприємницької діяльності як об'єкт обліку. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». Острог: Видавництво НУ «Острозька академія», 2014. Випуск 26. С. 114-118.

40. Сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)». Економіка транспортного комплексу. 2014. № 24. С. 39–54.

41. Лиска П. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. Економіка та суспільство, 2023. С. 54. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2817/2737>

42. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. Галицький економічний вісник. 2023. № 3. С. 118-127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2023\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2023_3_16)

43. Малік І.П. Основні концепції соціальної відповідальності бізнесу. URL: [www.confcontact.com/2008febr/5\\_malik.php](http://www.confcontact.com/2008febr/5_malik.php) бізнес.

44. Малюк О.С. Формування системи показників оцінки екологічного потенціалу виробничого підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 9. С. 853-859. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/>

45. Маматова Т. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності: механізм адаптації для органів державного контролю України. URL: [www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/10mtvdku.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10mtvdku.pdf)

46. Манойленко О. В. Цівень День. Структура та складові механізму

забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства. Інтелект XXI. 2022. № 2. С. 38-42.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2022\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_2_10)

47. Міжнародні стандарти інвестиційної діяльності та відповідальної бізнес-поведінки. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.  
URL: <http://ncrp.gov.ua/>

48. Мінц О. Ю., Камишникова Е. В. Імплементация міжнародних стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах України. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7249>.

49. Мних О.Б., Далик В.П. Актуальні проблеми впровадження концепції соціальної відповідальності корпоративних структур. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 12(150). С. 168–175.

50. Нехме М. Н. Оцінка впливу корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства: дис. ... д-ра філософії : спец. 073 : галузь знань 07. Мохамад Нассіф Нехме ; наук. керівник Брінь П. В. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків, 2021. 212 с.

51. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. та ін. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія. Донецьк. 2013. 296 с.

52. Огінок С. В., Федунь М. В., Бондаренко Ю. Г. Соціальна відповідальність прибуткових організацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 45. С. 58-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2022\\_45\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_45_12)

53. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.

54. Пенькова О. Г., Харенко А. О. Практика застосування концепції соціально відповідального маркетингу міжнародними компаніями під час

російсько-української війни. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2022. Т. 27, Вип. 2. С. 44-48.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2022\\_27\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2022_27_2_9)

55. Письменна О.О., Сомова Л.І., Папуша Є. Інтегральна оцінка корпоративної соціальної відповідальності промислового підприємства. Вісник Мукачівського державного університету. Випуск № 19. 2018. С. 548-551. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/84.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/84.pdf)

56. Попадюк О. В., Кравчук І. П. Оцінка рівня внутрішньої соціальної відповідальності підприємства. Економічний простір. 2022. № 180. С. 163-168. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2022\\_180\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_180_29)

57. Програма «Сталий розвиток України» URL: [http://www.esz.org.ua/?page\\_id=2998](http://www.esz.org.ua/?page_id=2998)

58. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України № 722/2019 від 30.08.2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.

59. Райко Д. В., Подрез О. І. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. Проблеми економіки. № 1 (43), 2020. С. 173-189. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-173\\_189.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-173_189.pdf)

60. Рогов Г.К. Теоретична сутність і взаємозв'язок сталого розвитку, корпоративної та фінансової стійкості. Економіст. 2015. № 6 С. 28 – 31.

61. Рогов Г.К. Формування бюджетного механізму корпоративного сталого розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2016. Вип. 1 (47). Т. 1 С.390 – 395.

62. Сазонова Т. О., Шеремет І. В., Ожгибісов Р. Ю. Проектний підхід в системі управління соціальною відповідальністю. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 45. С. 68-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2022\\_45\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_45_14)

63. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. Економіка та держава. 2019. № 7. С. 13–16. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.7.13

64. Семенова Т.В., Кербікова А.С. Дослідження соціально-екологічного рівня ливарного виробництва. Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії». 2018. Випуск 2 (14). С. 84–88.

65. Стандарт ISO 26000:2010. Керівництво з соціальної відповідальності. URL: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf).

66. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. за наук. ред. А. М. Колота. Київ. 2012. 501 с.

67. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць. Київ: КиМУ. 2020. Вип. 2 (12). С. 31–43.

68. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «Europe-2020»). Український соціум. 2013. № 2. С. 163–176.

69. Тарасович Л. В., Юрчук В. М., Федорчук С. В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. Агросвіт. 2023. №2. С. 42-46.

70. Топішко І.І., Топішко Н.П., Галецька Т.І. Соціальна відповідальність підприємства та її міжнародні стандарти. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (06). 2017. С. 72-76 [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/6\\_2017/15.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/15.pdf)

71. Турило А. А., Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичне лідерство та корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_7)

72. Хома Н.М. Корпоративне громадянство як форма взаємодії держави, бізнесу та суспільства/ «Панорама політологічних студій». Науковий вісник Рівненського державного гуманітарного ун-ту, 2013. Випуск 11. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Pps\\_2013\\_11\\_18.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Pps_2013_11_18.pdf)

73. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Київ : Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. 174 с.

74. Ямненко Г. Є., Долгова Л. І. Бізнес-цінність корпоративної соціальної відповідальності. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_2\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_35)

75. 20 Eye-Opening Corporate Social Responsibility Statistics. Harvard Business School. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>.

76. Chastity Heyward. Forbes Councils Member Forbes Business Council The Growing Importance Of Social Responsibility In Business. 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/18/thegrowing-importance-of-social-responsibility-in-business/?sh=471b52162283>

77. Indeed Editorial Team. What Is Social Responsibility? Types and Examples. 2021. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/social-responsibility>

78. ISO 26000 «Guidance on social responsibility». URL: [https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000\\_2010\\_E\\_OBPpages.pdf](https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000_2010_E_OBPpages.pdf).

79. Kayla O'Neill 16 CSR Facts You Need To Know. 2020. URL: <https://www.globalgiving.org/learn/listicle/csr-facts-you-need-to-know> 2020

80. Nafi Jannatun. Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR). 2018 URL: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/>

81. Pacific Oaks College publications. Breaking down the 4 types of corporate social responsibility. 2021. URL: <https://www.pacificoaks.edu/voices/business/breaking-down-the-4-types-of->

corporate-social-responsibility/

82. Stobierski Tim. 15 eye-opening corporate social responsibility statistics, Harvard business school online. 2021. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>

83. Sustainable Development Goals. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>.

84. Telford Nicola. A List Of Statistics That Demonstrate The Importance Of CSR. 2021. URL: <https://viewsforchange.com/list-statistics-demonstrate-importance-csr/>

85. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.

## ДОДАТКИ