

120
21.12.2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

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

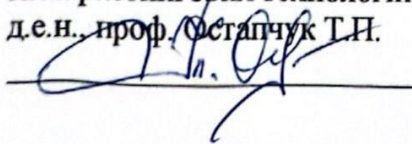
ЧЕМЕС Катерина Василівна
(студент групи ЗМО–22–2М)



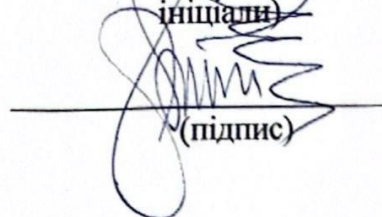
**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

(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 Т.П.

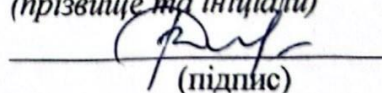


Керівник роботи:
д.е.н., проф. Легенчук С.Ф.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Довгалюк В.В.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Чемес К.В. Управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах. – 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 розглянуто особливості управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, управління, прийняття управлінських рішень, конфлікт, збройна агресія

Аннотация

Чемес К.В. Управление социальной ответственностью предприятия в современных условиях. – Рукопись.

Магистерская квалификационная работа представлена на соискание степени высшего образования «магистр», отрасли знаний 07 «Управление и администрирование», специальности 073 «Менеджмент». – Государственный университет «Житомирская политехника», Житомир, 2023.

В магистерской квалификационной работе рассмотрены особенности управление социальной ответственностью предприятия в современных условиях и определены направления усовершенствования соответствующего процесса.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, управление, принятие управленческих решений, конфликт, вооруженная агрессия

Annotation

Chemes K.V. Management of social responsibility of the enterprise in modern conditions. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification work examines the peculiarities of management of social responsibility of the enterprise in modern conditions and the ways of improvement of corresponding process are defined.

Keywords: corporate social responsibility, management, management decision-making, conflict, armed aggression

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємства</i> в сучасних умовах.....	7
1.1. Поняття та структура соціальної відповідальності підприємства.....	7
1.2. Система управління соціальною відповідальністю підприємства.....	14
1.3. Методичні засади оцінки соціальної відповідальності підприємства.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення соціальної відповідальності підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління соціальною відповідальністю</i> Агрохолдингу Kernel	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Агрохолдингу Kernel	49
2.3. Оцінка системи управління соціальною відповідальністю підприємства	59
Висновки до розділу 2	66
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління соціальною відповідальністю</i> Агрохолдингу Kernel	68
3.1. Перспективні моделі менеджменту соціальної відповідальності в Україні.....	68
3.2. Організаційний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності підприємства	84
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	95
Висновки до розділу 3	100
<i>Висновки</i>	102

<i>Список використаних джерел</i>	<i>108</i>
<i>Додатки.....</i>	<i>119</i>

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В останні роки в Україні спостерігається зростаючий інтерес до принципів соціальної відповідальності підприємств, активізація яких набула актуальності з початком воєнної агресії росії проти України. На сьогоднішній день Україна зіштовхується зі складними викликами: знищення міст та бізнесів, міграція. Компанії мають відігравати позитивну роль у вирішенні даних проблем. Крім того, молоде покоління працівників виявляє більшу зацікавленість у працевлаштуванні в компаніях зі суттєвою соціальною місією.

Україні довелося пережити складну зиму з перебоями електропостачанням, зв'язку, інтернету, води і тепла. Тому багато компаній створили благодійні фонди для допомоги співробітникам та їхнім родинам, які постраждали внаслідок війни або вимушено покинули країну, але продовжують працювати віддалено. Деякі підприємства почали жертвувати останнім. Хтось звільнився з роботи, щоб піти в ЗСУ або стати волонтером, хтось віддав усі свої заощадження на військову службу.

Розвиток КСВ в Україні кардинально змінився. Саме війна змусила українські компанії переорієнтувати свої програми сталого розвитку та благодійність. Сьогодні українські компанії продовжують підтримувати економіку та армію країни. Мільярди гривень на армію, автомобілі, безпілотники, ціни, обладнання, одяг, взуття, ліки, паливо та продукти харчування - це лише деякі з речей, які дає кожна українська компанія. Багато компаній також включають програми допомоги та відновлення України у свою політику КСВ.

Попри недостатнє державне фінансування, бізнес робить значний внесок у проти дію та подолання наслідків російської агресії. Авансова сплата податків, закупівля обладнання та амуніції для армії, допомога мільйонам українців, які постраждали від бойових дій та потребують підтримки – це лише деякі з багатьох практик, які можна кваліфікувати як КСВ у воєнний час.

Обґрунтованість вище наведених висновків щодо актуальності реалізації

підприємствами соціальної відповідальності, в т.ч. в умовах війни підтверджує значна кількість наукових досліджень у визначеній сфері. Зокрема, Питання корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах війни у своїх працях досліджували С. Мороз, А. Мейш [50], Г. Миськів, І. Стойко [48], О. Григор'єва [18], С. Безвух [8] та ін.

Водночас, не зважаючи на вагому кількість досліджень, маємо відзначити, що подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування та реалізації соціальної відповідальності підприємства в умовах війни залишається актуальним завданням.

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 та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління соціальною відповідальністю підприємства, а також визначення напрямів удосконалення управління соціальною відповідальністю агрохолдингом Kernel.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст поняття «соціальна відповідальність підприємства»;
- дослідити механізм управління соціальною відповідальністю підприємства;
- обґрунтувати методичні засади аналізу рівня соціальної відповідальності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове поле соціальної відповідальності бізнесу в Україні, враховуючи міжнародний досвід та національні реалії;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного агрохолдингу Kernel;
- проаналізувати систему управління соціальною відповідальністю агрохолдингу Kernel;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління діяльністю підприємства;

- визначити основні напрями удосконалення соціальної відповідальності агрохолдингу Kernel;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління соціальною відповідальністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення соціальної відповідальності підприємства в умовах війни.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для обґрунтування взаємозв'язку між забезпеченням сталого розвитку і соціальною відповідальністю використовувався абстрактно-логічний метод. Використання аналізу причинно-наслідкових зв'язків і залежностей, методу вибіркового спостереження уможливило окреслення впливу воєнних дій на цілі сталого розвитку. Використання методів аналізу, синтезу і узагальнення слугувало обґрунтуванню принципів соціально відповідальної поведінки підприємств. Для оцінки готовності компаній докладати зусиль і витратити ресурси на подолання наслідків воєнних дій використовувався кейс-метод. Ознайомлення із змістом нефінансових звітів та сайтів багатьох компаній дало підстави стверджувати, що переважна більшість компаній розглядає свої дії у сфері КСВ у контексті роботи над досягненням конкретних Цілей сталого розвитку. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності понять; класифікації – для систематизації ознак класифікації досліджуваних об'єктів; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської

звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління соціальною відповідальністю підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– удосконалено організаційний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності підприємства;

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні перспективні моделі менеджменту соціальної відповідальності в Україні. Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Сивак О.Б., Чемес К.В. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни. Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА» / ред. кол.: Т.Д. Щербан (гол.ред.); заст. гол. ред.: Jerzy Piwowarski; В.В. Гоблик. Мукачєво-Ченстохова: РВВ МДУ; Гуманістично-природничий університет ім. Яна Длугоша в місті Ченстохові, 2023. Вип. 2(35). С.56-60.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано у міжнародному науковому журналі «ОСВІТА І НАУКА».

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 107 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 120 найменувань. Робота містить 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Поняття та структура соціальної відповідальності підприємства

У відповідь на зростаючі глобальні природні й соціальні проблеми, які супроводжують економічне зростання та пов'язані з ними ризики, міжнародною спільнотою сформульовано основний принцип забезпечення ресурсно-екологічної безпеки світу – концепцію сталого розвитку. Імперативи сталого розвитку базуються на ідеї гармонізації інтересів держав, національного та міжнародного бізнесу шляхом дотримання норм економічної, соціальної, екологічної та правової відповідальності.

Україна як країна-член ООН приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку, ухвалила Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Однак війна з її руйнівними наслідками стала на заваді не лише досягненню Україною Цілей сталого розвитку (ЦСР), а й викликом для світової спільноти, яка неминуче у тій чи іншій мірі відчує її негативні наслідки.

Збройна агресія росії проти України створює низку системних проблем економічного, соціального та екологічного характеру, які потребують дослідження. Відтак актуальним є дослідження сутності поняття «соціальна відповідальність підприємства» в сучасних умовах та її проявів як реакції на війну.

Актуальність соціальної відповідальності як парадигми сучасного суспільного розвитку засвідчує інтерес цілої плеяди іноземних та українських вчених. З-поміж іноземних вчених варто відзначити таких як: Алі, Х., Мохамед, Е. К. А., Халед, Р. [107], Латапі Агудело, М. А., Йоганнсдоттір, Л., Давідсдоттір [108], В. Т. Дональдсон, А. Керолл, Р. Каплан, Д. Норт [110], М. Фрідман, Х. Валієнте, К. Мануель, С. Фігарес та інші. Серед вітчизняних науковців, відзначимо праці: Є. Буряка [12], У. Волинець [14], О. Грішнєвої [20; 37], В. Євтушенко, І. Жиглей, О. Захаркіна, А. Колота [25], Є. Крикавського [40], О. Кузьміна [42; 43], М. Сухотеріна, О. Олійника [53], Л. Петрашко, О. Руденко [71],

Т. Хлевицької та інші.

Так, О. Грішнова [20] трактує соціальну відповідальність як «усвідомлення суб'єктами соціальної держави єдності соціального простору, свідоме виконання своїх обов'язків перед співгромадянами, суспільством, державою. У феномені соціальної відповідальності домінує моральний компонент, що має бути підкріплений юридичною відповідальністю». Руденко О. В., Кондратюк О. М., Горєва А. С. [71] дійшли до висновку, «що на сьогодні не існує єдиного наукового підходу до трактування категорії «соціальна відповідальність бізнесу». Однак, на думку авторів, «найбільш повним, є визначення соціальної відповідальності бізнесу як самостійної, ініціативної, систематичної діяльності суб'єктів господарювання щодо формування взаємовідносин із суспільством, органами влади, населенням, партнерами з метою узгодження та/або задоволення соціальних, економічних, фінансових, етичних інтересів усіх груп зацікавлених користувачів на взаємовигідних умовах для досягнення як економічних, так і соціальних результатів».

Проблеми соціальної відповідальності з позиції багатосуб'єктності досліджені вченими А Колотом і О. Грішнвою [37, с.422], які першими в Україні сформулювали економічну сутність соціальної відповідальності громадянина, громади, держави, і розкрили її як засадничий принцип сталого розвитку. Автори зазначають, що «соціальна відповідальність як концепція заохочує кожну людину враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на інших людей, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах». Таким чином, науковці підкреслюють, що соціальна відповідальність є базовим принципом сталого розвитку, і досягнути останнього без відповідальних рішень і відповідальної поведінки неможливо.

Органічну єдність цих двох понять підтверджує і О. Олійник. Він наголошує на вагомому впливі на забезпечення сталого розвитку суб'єкта соціальної відповідальності, який діє у певних обставинах і усвідомлює наслідки своїх дій. Суб'єкт соціальної відповідальності одночасно є суб'єктом стійкого розвитку [53, с. 10].

Однак попри дослідження науковцями проблематики соціальної відповідальності

та сталого розвитку воєнні дії на території України зумовлюють необхідність перманентного дослідження практики соціальної відповідальності підприємств.

Війна, безперечно, чинить вплив на забезпечення сталого майбутнього. У цих умовах важливо дослідити, яким чином у якою мірою проявляється соціальна відповідальність підприємств, чи готові вони добровільно докладати зусиль для підтримання постраждалих від російської агресії. Цілями дослідження є окреслити вплив війни на Цілі сталого розвитку та розглянути позицію суб'єктів соціальної відповідальності щодо реагування на воєнну агресію проти України.

Таким чином, соціальна відповідальність сьогодні перетворилась на стійкий соціальний інститут, а суб'єкти економічної діяльності все більше відчувають вплив формальних і неформальних правил і обмежень.

Війна стала викликом для соціально відповідальних суб'єктів та вимагає від них реакції і чіткої позиції, виходячи із морально-етичних міркувань. Принциповим є той факт, що Україна веде оборонну війну, а Росія – загарбницьку, яка була розпочата ще 2014 року із анексії Криму та частини Донбасу. Росія порушила норми міжнародного права і безпекову систему, яка сформувалась після другої світової війни [60, ст. 3].

Розпочата росією війна завдала значних збитків економіці Україні та негативно вплинула на світову економіку загалом [115]. Тобто війна гальмує світову економіку та послаблює постковідне відновлення. Адже в сучасному глобалізованому світі проблеми такого масштабу неможливо локалізувати, заможні держави не можуть відмежуватись від їх наслідків.

З економічними проблемами так чи інакше зіткнуться всі регіони світу, оскільки Україна є одним з гарантів продовольчої безпеки [116], [103].

Таким чином, воєнні дії в Україні призведуть до глобальних наслідків: найбільше постраждають країни, що розвиваються і найбідніші верстви населення. Якщо світовій спільноті не вдалося запобігти агресивній війні в центрі Європи, то зараз важливо докласти зусиль для її завершення та відновлення України, яка стримує географічне розширення воєнних дій.

Наслідки російської агресії негативно позначаються практично на усіх Цілях, генеруючи ризики не лише для України, а й для усього світу. В Додатку А наведено низку фактів, які свідчать про деструктивний вплив війни на Цілі сталого розвитку.

Як бачимо, війна вплинула та продовжує впливати на усі ЦСР, породила проблеми і виклики, більшість з яких носять системний характер і поширюються за межі держави, на території якої ведуться воєнні дії.

До повномасштабного вторгнення Україна повідомляла про прогрес у досягненні 15 з 17 ЦСР. Війна знівелювала прогрес України у досягненні ЦСР, про який було прозвітовано у 2020 р. [49].

Соціальна відповідальність, зазвичай, передбачає досягнення компромісу між соціальним і фінансовим аспектом в ухваленні економічних, фінансових та інвестиційних рішень. Внаслідок запровадження економічних санкцій проти росії, країни, котрі значно зінтегровані з економікою росії, зазнають великих економічних збитків. Йдеться про втрати, зумовлені розривом чи обмеженням традиційних економічних (фінансових, торговельних, логістичних тощо) зв'язків.

Так, станом на жовтень 2022 р. скоротили, призупинили або припинили діяльність в росії 1612 іноземних компаній. Скоротили поточні угоди та призупинили нові інвестиції 497 брендів. Бренди, що повністю вийшли з РФ, мали не менше 267 тис. персоналу, \$29,3 млрд річного доходу, \$12,2 млрд капіталу і \$28,7 млрд активів. У компаніях, які оголосили про повний вихід, працювало 132 тис. осіб. У них було \$33,3 млрд річного доходу, \$17,8 млрд капіталу і \$19,7 млрд активів [35].

Згорнули російські операції – 1115 компаній, а здійснили повний вихід з РФ 126. Ці компанії мали 216 тис. співробітників, річний дохід у розмірі \$57,5 млрд., \$30,0 млрд. капіталу і \$25,0 млрд. активів [35]. Однак це лише перший крок для компаній – припинити працювати в країні-агресорові. Реальним проявом КСВ буде відмова повертатись в росію після закінчення війни.

Інший приклад соціальної відповідальності виявили держави, особливо сусідні з Україною, котрі прийняли біженців. За даними Агентства ООН у справах біженців, понад 4,88 мільйони людей виїхали з України з початку агресії,

половина з них – діти [78].

Згрупуємо соціально-відповідальні підходи у розрізі суб'єктів та узагальнимо прояви їх дій під час воєнної агресії проти України на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Соціально відповідальні практики в розрізі суб'єктів соціальної відповідальності, які проявились під час воєнних дій проти України у 2022 р.,
Джерело: [48]

Як бачимо, різні суб'єкти соціальної відповідальності знаходять можливість проявити солідарність з Україною, яка потерпає від агресії.

Аналіз соціально відповідальної поведінки економічних суб'єктів, дає

підстави окреслити її основні принципи (Додаток Б). Наведені принципи поширюються не лише на соціально-відповідальні дії як відповідь на війну в Україні, а й на соціальну поведінку суб'єктів загалом.

У стратегії «Європа-2020» та в багатьох програмних документах Європейського Союзу, наголошується, що компанії беруть на себе відповідальність за вплив на суспільство [102]. Генеральний секретар ООН Пан Кі-Мун зазначив: «Бізнес – це життєво важливий партнер для досягнення Цілей сталого розвитку. Компанії можуть долучатись через свої основні види діяльності, і ставити перед собою амбітні цілі та повідомляти про результати відкрито та прозоро» [117, с. 4].

Війна росії – це виклик для бізнесу, який позиціонує себе як соціально відповідальний і декларує свою прихильність морально-етичним принципам.

В час воєнної агресії РФ проти України проявилась КСВ американського технологічного бізнесу. Технологічні компанії США, починаючи від Microsoft і закінчуючи стартапами Кремнієвої долини, надають послуги кіберзахисту, спостереження та розвідки. Американські компанії у різний спосіб підтримали військові дії України. До прикладу, супутникові компанії Planet, Capella Space, Maxar technology надали зображення, важливі для української влади і ЗСУ. Важливу роль відіграла Microsoft, оголосивши про запуск нових команд, які працюватимуть «цілодобово» для захисту українських організацій та державних установ від «наступу кібервійни». Компанія захистила від атак критичну інфраструктуру, яка працює на продуктах Microsoft. Також Microsoft вжила юридичних і технічних заходів для видалення точок запуску інтернету, які росіяни використовували для своїх атак [104].

Українські компанії впродовж останніх років теж проявляли досить активну КСВ, зважаючи на безпрецедентні події. Це підтверджує дослідження, проведене експертною організацією Центр «Розвиток КСВ в Україні», за результатами якого розроблено «Каталог дій компаній у російсько-українській війні» [34].

У Додатку В наведено низку кейсів українського бізнесу, які свідчать, що компанії надають значну підтримку державі і суспільству у час війни. І таких прикладів КСВ по Україні можна навести уже сотні.

В межах КСВ компанії можуть реалізовувати такі заходи:

- робота з персоналом (реалізація освітніх проектів – навчання і тренінги, створення інклюзивних робочих місць, психологічна підтримка);
- корпоративне волонтерство (залучення на добровільних засадах працівників компанії до різноманітних заходів соціального і екологічного спрямування, наприклад, робота з дітьми-сиротами чи самотніми людьми);
- співпраця з громадами (участь у відбудові соціальної інфраструктури);
- реалізація екологічних ініціатив (наприклад, висаджування дерев, очищення територій від будівельного сміття, тощо);
- допомога pro bono (надання професійних послуг добровільно та безоплатно для потребуючих, які не мають коштів для їх оплати);
- благодійна допомога (виділення бізнесом коштів, матеріальної негрошової допомоги чи послуг, інших ресурсів для громади), спонсорство.

Умови воєнного стану, військові дії, окупація частини території країни знов суттєвим чином скоригували розуміння соціально відповідальної позиції підприємств у бік орієнтації перш за все допомоги в організації оборони країни: грошовими коштами, транспортом, пріоритетом у забезпеченні продукцією, роботами та послугами сил оборони країни.

Соціальна відповідальність поширюється й на власних співробітників, які можуть втрачати роботу, але потребують утримання на час військових дій; на мешканців, особливо на тимчасово окупованих територіях, які потребують допомоги; на відновлення територій, що зазнають руйнувань під час війни.

В умовах війни практично всі підприємства зазнають суттєвих втрат: людських – в зв'язку з призовом до лав озброєних сил; фінансових – в умовах скорочення виробництва та реалізації продукції; матеріальних – якщо військові дії відбуваються на території розташування підприємства.

Тому надзвичайно важливим в умовах воєнного стану стає безупинна робота підприємств на тих територіях, де це можливе; відновлення виробництва на звільнених територіях, релокація бізнесу до безпечних регіонів. З точки зору

вирішення економічних, соціальних завдань – це найбільш суттєвий аспект забезпечення існування країни в умовах військового стану, дійсний прояв соціальної відповідальності бізнесу.

1.2. Система управління соціальною відповідальністю підприємства

Використання концепції соціальної відповідальності на рівні підприємства призначено для налагодження якісного двостороннього зв'язку з цільовими групами, від яких залежить зростання компанії. Відповідно, питання управління соціальною відповідальністю набувають важливості.

Особливо актуальним є дане питання в конфліктні часи, оскільки підприємства зазнають фізичного, психологічного та фінансового тиску від сторін, що конфліктують, ускладнюються умови ведення бізнесу, погіршується їх фінансовий стан.

Питання управління соціальною відповідальністю на корпоративному рівні активно досліджуються як зарубіжними, так і українськими вченими. Так, теоретичні та методичні питання управління корпоративною соціальною відповідальністю розкриті в працях А. Нагорнова [52], Р. Стюерера [111], Л. Саламона [112] та інших науковців. Розробки вчених дають змогу не лише окреслити сферу застосування процесів управління стійким розвитком, але й визначити процедури імплементації розробок у практику сучасних підприємств.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень управління соціальною відповідальністю та обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження основних положень на українських підприємствах в умовах війни.

Світовий досвід формування та розвитку соціальної відповідальності бізнесу представлений трьома основними моделями, а саме англо-американською, європейською та змішаною [79]. Кожна з них має специфічний набір елементів взаємодії бізнесу і суспільства через національні

і культурні традиції відповідної країни.

Серед суб'єктів, перед якими підприємство повинне мати соціальну відповідальність, слід назвати таких [33]:

- акціонери, інвестори, фінансові інститути (інформація для прийняття рішень щодо інвестування);
- партнери (інформація щодо норм права та правил справедливого бізнесу);
- споживачі (інформація про заходи безпеки продукції, вплив продукції на здоров'я, якість продукції, відповідальність за продукцію та гарантію, розробку нових продуктів та виробничий процес продуктів);
- співробітники (інформація про винагороди, плани та наміри бізнесу, перспективи роботи, умови праці, охорону здоров'я та безпеки та ін.);
- спільнота регіону (інформація щодо робочих місць, податкових надходжень, виникнення вторинних ефектів для розвитку регіону, а також щодо місцевих ризиків для здоров'я та безпеки населення в регіоні);
- громада загалом (трудові права, права людини, боротьбу з корупцією, економічний розвиток та охорону навколишнього середовища).

Таки чином, поняття «соціальна відповідальність» є складним та визначає необхідність формування досить складних процедур ефективного управління. Тому на початкових етапах доцільно чітко розрізняти внутрішню та зовнішню соціальну відповідальність, а також визначати набір необхідних управлінських інструментів для її формування. Питання, які є важливими в процесі управління внутрішньою та зовнішньою соціальною відповідальністю, наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Складові внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу

Внутрішня соціальна відповідальності бізнесу	Зовнішня соціальна відповідальності бізнесу
Безпека праці	Спонсорство і благодійність
Стабільність заробітної плати	Сприяння охороні навколишнього середовища
Якість умов праці	Взаємодія з місцевими співтовариствами і органами влади
Додаткове медичне і соціальне страхування	Готовність допомагати в кризових ситуаціях

співробітників	
Розвиток людських ресурсів через навчальні програми та програми підготовки та підвищення кваліфікації	Відповідальність перед споживачами товарів і послуг
Надання допомоги працівникам у важких життєвих ситуаціях	

Джерело: складено авторами на основі [17]

Завдяки таким інструментам, як соціальні інвестиції, соціальне партнерство, корпоративні комунікації та соціальна звітність, організація зможе ефективно управляти конфліктами інтересів у зовнішньому і внутрішньому середовищі, забезпечить стійке зростання показників ефективності діяльності в довгостроковій перспективі.

Приклади деяких традиційних механізмів реалізації КСВ, які можна впроваджувати в українських організаціях, наведені в Додатку Г.

Для оцінки ефективності реалізації політики соціальної відповідальності бізнесу розроблено систему показників, за якими здійснюються моніторинг і контроль соціальної діяльності компанії. Їх можна розподілити на три групи [30]:

- перша група включає показники соціальної відповідальності перед працівниками (умови праці порівняно із середньогалузевими, оплата праці, виплати премії, плинність кадрів);

- друга група включає показники охорони довкілля (вплив та витрати на навколишнє середовище, використання вторинної сировини, споживання енергії та енергоефективність, утилізація відходів, кількість штрафних санкцій за невиконання екологічних нормативів);

- третя група включає показники поведження компанії на ринку (рекламації покупців, скарги на недобросовісну рекламу, штрафні санкції антимонопольного комітету, надання споживачам кращого сервісу тощо).

Наведені показники можуть використовуватись як індикатори для порівняння рівня соціальної відповідальності різних підприємств.

Під час реалізації КСВ необхідно дотримуватися формальних і неформальних аспектів соціальної активності організації. Формальні аспекти

відрізняються більш жорсткою регламентацією і контролем з боку керівництва та інших організацій, зокрема підвищенням безпеки умов праці, виконанням зобов'язань перед співробітниками, передбачених трудовим законодавством. До неформальних аспектів відносяться різні чинники внутрішньо організаційного клімату загалом, а саме думки співробітників і керівництва про необхідність дотримання КСВ. Реалізація концепції соціальної відповідальності на українських підприємствах повинна відбуватись у декілька стадій:

1) правова стадія, на якій компанія повинна здійснювати свою діяльність відповідно до очікувань суспільства, зафіксованих на законодавчому рівні, тобто забезпечити прозорість та доброчесність у розрахунках з бюджетом, працівниками, партнерами тощо;

2) функціональна стадія, на якій компанія приймає на себе деякі добровільні зобов'язання в галузі КСВ (екологічні, соціальні), що приносять позитивний ефект у короткостроковій і середньостроковій перспективі;

3) стратегічна стадія, на якій компанія інтегрує КСВ у всі сфери своєї діяльності через розробку стратегії свого розвитку, орієнтуючись при цьому на довгострокову перспективу;

4) суспільна стадія, на якій компанія докладає зусиль для просування принципів КСВ серед своїх партнерів.

Загалом процес імплементації концепції КСВ у практику українських підприємств – це складний процес поетапного розширення переліку заходів, які з часом забезпечать відповідність всіх функціональних сфер вимогам сучасності.

Враховуючи ситуацію в Україні необхідним є розгляд системи управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах війни.

У конфліктних умовах компанії, в першу чергу, стоять перед вибором:

- припинити діяльність або вивести її з зони конфлікту;
- залишитись у зоні конфлікту й вести бізнес як звичайно;
- залишитись у зоні конфлікту і сприяти встановленню миру.

Якщо компанії продовжать свою діяльність у зоні конфлікту, вони зазнають таких ризиків:

- фізичний ризик для компанії та співробітників. Фізичний ризик для самої компанії полягає у ймовірності втрати чи пошкодження майна компанії. Для співробітників – полягає у можливості отримання погроз чи фізичних ушкоджень від представників однієї зі сторін конфлікту;

- правовий ризик. Його джерелом є нові закони, накази, постанови, інструкції та інші нормативно-правові акти, що пов'язані з соціально-економічними змінами в суспільстві;

- репутаційний ризик – це ризик зменшення кількості клієнтів (контрагентів) унаслідок формування в суспільстві негативної думки про компанію;

- стратегічний ризик, який виникає через неправильні управлінські рішення, неналежну реалізацію рішень і неадекватне реагування на зміни в бізнес-середовищі. Цей ризик виникає внаслідок несумісності: стратегічних цілей банку; бізнес-стратегій, розроблених для досягнення цих цілей; ресурсів, залучених для досягнення цих цілей; якості їх реалізації;

- операційний ризик. Виникає в процесі поточної діяльності компанії і зумовлений помилками або недосконалістю процесів, систем в організації, помилками або недостатньою кваліфікацією персоналу або несприятливих зовнішніх подій нефінансової природи (наприклад, шахрайство або стихійне лихо);

- фінансовий ризик – це ймовірність невиконання фінансових зобов'язань контрагентами компанії та зміни кон'юнктури фінансових ринків;

- етичний ризик. Полягає у можливості порушення працівниками компанії моральних принципів, певних правил поведінки, а також правових критеріїв, які встановлюються законодавчими актами;

- моральний. Він може виникнути у взаємовідносинах компанії з контрагентами та власним персоналом, а саме в їх відповідальності перед компанією щодо виконання своїх обов'язків згідно з контрактами на купівлю-продаж сировини чи продукції, виконанні робіт та наданні послуг, договорів під

час приймання на роботу. Моральний ризик полягає в невиконанні чи неповному виконанні партнерами або працівниками своїх зобов'язань та обов'язків.

Будь-який із вищеописаних ризиків зумовить невчасне виконання компанією власних зобов'язань перед її контрагентами та приведе до скорочення її виторгу, а отже, доходів у цілому.

Виділяють три рівні КСВ-діяльності компаній у конфліктні часи:

- мінімальний рівень. Компанії у своїй діяльності дотримуються норм національного та міжнародного законодавства;
- середній рівень. При ньому компанії намагаються зменшити негативні наслідки конфлікту;
- максимальний рівень. Передбачає активну участь компаній у вирішенні конфліктів [1].

КСВ-діяльність компанії в конфліктні часи спрямована на:

- корегування корпоративного управління;
- забезпечення сприятливого середовища для працівників;
- запобігання порушенню прав людини;
- проведення соціальних інвестицій;
- підтримання осіб, що постраждали внаслідок конфлікту [1; 96].

Корегування корпоративного управління полягає в:

- посиленні пропаганди цінностей компанії;
- нейтральності, тобто перебуванні поза політикою;
- оперативності реагування на ситуацію в регіонах;
- забезпеченні прозорості та підзвітності, боротьби з корупцією та хабарництвом тощо;
- забезпеченні відкритості керівництва у відносинах з персоналом та щоденних комунікацій з підрозділами в зоні конфлікту;
- створенні об'єднань між собою, громадськими організаціями та іншими інституціями для проведення соціально важливих проектів [1; 94; 96].

Компанії можуть спрямувати маркетингову діяльність на збір коштів чи речей для постраждалих від конфлікту осіб.

Особливу увагу бізнесу потрібно приділити аналізу компаній із зони конфлікту, з якими вони співпрацюють, оскільки вони можуть бути пов'язані з терористичними угрупованнями й таким чином він ненавмисно буде їх фінансувати. Для уникнення таких ситуацій компаніям необхідно ретельно аналізувати ланцюги постачання, визначати та оцінювати їх ризикові місця та проводити аудит у встановлених точках.

Забезпечення компаніями сприятливого середовища для працівників полягає в такому:

- забезпечити безпеку власного персоналу шляхом повного або часткового переміщення бізнесу на більш спокійну територію, створення умов для роботи працівників на відстані, відправлення частини персоналу в оплачувану відпустку, проведення вивезення сімей співробітників з гарячих точок у безпечні регіони (доцільно оплатити переїзду та вартість житла на певний час тощо);

- забезпечити комунікацію вищого керівництва зі співробітниками, що полягає в постійному донесенні інформації до працівників про позицію компанії щодо наявного конфлікту, про їх бачення шляхів розв'язання проблемних ситуацій, пропозицій та планів щодо їх вирішення або пом'якшення негативного впливу;

- забезпечити фінансову підтримку через надання кредитів, пільг, допомоги;

- забезпечити підтримку в разі звільнення шляхом виплати допомоги та надання рекомендацій для подальшого успішного працевлаштування;

- забезпечити психологічну підтримку.

- забезпечити спільне обговорення подій у зоні конфлікту в разі наявності протилежних точок зору серед працівників;

- забезпечити збереження робочих місць для мобілізованих співробітників, надавати їм та їх сім'ям грошову та матеріальну допомогу. Наприклад, доцільно проводити збір коштів для придбання необхідного військового спорядження (каска, бронежилети тощо);

- забезпечити працевлаштування демобілізованих осіб та біженців [1; 94; 96].

Прикладом забезпечення сприятливого середовища для працівників є діяльність групи компаній «Метінвест». Нагальною справою для «Метінвест» стало забезпечення безперебійної, безаварійної та безпечної роботи підприємств і збереження робочих місць [76]. Незважаючи на зупинки підприємств і скорочення виробництва, компанія продовжувала виплачувати заробітну плату, переводячи людей на іншу роботу. Також компанія організувала евакуацію людей із зони бойових дій і тимчасове розселення постраждалих.

Під час проваджені соціальних інвестицій компаніям доцільно проводити такі заходи:

- відкоригувати власні соціальні проекти, поставивши за мету вирішення, в першу чергу, найнагальніших проблем у конфліктні часи та враховувати, що конфлікт може бути довгостроковим, і поточні соціальні інвестиції можуть стати стратегічними;
- бути готовими переорієнтовувати свою соціальну діяльність відповідно до поточної ситуації в зоні конфлікту;
- формувати партнерство, залучивши до нього інші компанії, населення, державні структури, громадські та волонтерські організації, що дасть змогу акумулювати фінансові, майнові та людські ресурс для вирішення пріоритетних проблем;
- створювати на основі партнерства координаційних центрів та онлайн-платформ з вирішення проблем одного виду, що дасть можливість їх систематизувати та централізовано вирішувати;
- в першу чергу, соціальні проекти мають бути пов'язані з бізнесом та територією діяльності компанії [1; 94; 96].

Соціальні інвестиції можуть бути спрямовані на: відновлення інфраструктури населених пунктів (шкіл, дитячих садочків, лікарень); гуманітарну допомогу (харчові продукти, речі, медикаменти); надання консультацій, проведення навчання, перекваліфікації, сприяння в наданні психологічної підтримки та реабілітації мешканців; сприяння створенню єдиного

координаційного центру з відновлення умов життя в населеному пункті; надання адресної допомоги.

Прикладом партнерства є започаткований з 1 червня 2015 року групою «1+1 медіа» та благодійним фондом «Крона» соціальний проект «Діти війни». Метою проекту є порушення гострої соціальної проблеми, а також пошук «янголівохоронців» для дітей, що постраждали внаслідок конфлікту на сході України [76]. Також на ініціативу відгукнулися великі благодійні організації та спонсори, що допомогли з ремонтом житла сімей героїв проекту й узялися за відновлення шкіл та інтернатів, де перебувають діти.

1.3. Методичні засади оцінки соціальної відповідальності підприємства

В сучасних умовах, в яких знаходиться Україна 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 [44].

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.

Аналіз наукових публікацій та світової практики оцінювання соціальної відповідальності та соціальної діяльності показує, що існує декілька методологічних підходів до оцінки соціальної відповідальності на мікрорівні: оцінювання відбувається на основі фінансової та соціальної звітності, індексними, рейтинговими, якісними і кількісними методами. Підходи до оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємства можна розрізняти за кількісними та якісними оцінками. В свою чергу методи кількісної оцінки поділяються на: оцінку рівня соціальних інвестицій та розрахунок показників соціальної відповідальності. Дослідження якісних параметрів передбачає складання соціальних рейтингів та соціальні (нефінансові) звіти.

Аналізу методик оцінки соціальної відповідальності бізнесу присвячені дослідження таких вчених, як: О. Березіна [9], О. Буян [13], О. Ворона [15], В. Євтушенко [25], О. Затейщикова [23], О. Охріменко [57].

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.

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 [101].

Розроблені методики оцінки внутрішнього середовища соціальної відповідальності підприємства побудовані з використанням як експертних так, і статистичних даних. Так, в роботі [32] 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 [32]. Описана методика стосується оцінювання трудових відносин і, хоча містить стратегічні оцінки, відображає лише один з напрямів соціальних відносин підприємства.

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-трудова показників, згрупованих за шістьма

предметними областями: загальні показники (індекс соціальної відповідальності, індекс перспективного розвитку, співвідношення соціальних інвестицій та прибутку); 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);

2) складання рейтингу за предметними областями і визначення інтегрованого рейтингового показника КСВ [9].

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 [9; 13; 15; 23; 25; 57].

Метою дослідження є теоретичне дослідження методів, об'єктів і показників оцінки соціальної відповідальності підприємства та надання методичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

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. 1.2.

Таблиця 1.2

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 доброчесності (Corporate Philanthropy Index)	оцінюється благодійність, взаємини з основними партнерами
Метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group)	аналіз соціальної інклюзії підприємства

Джерело: складено авторами за даними [23; 45]

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 [45; 57]:

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.

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) [23].

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 (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

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 авторами за даними [89]

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.

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.

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. 1.4.

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.

Таблиця 1.4

Перелік кількісних показників оцінки СВП на мікрорівні

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

Джерело: складено авторами за даними [23;26]

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.

На нашу думку, представлена експрес-методика оцінки ефективності соціальних інвестицій та соціальної відповідальності підприємства дозволяє відстежувати динаміку зміни результатів діяльності у співставленні з витратами на соціальні інвестиції.

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.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення соціальної відповідальності підприємства

Діяльність підприємств у сфері соціальної відповідальності на даний час у більшій мірі має добровільний характер. За винятком окремих сфер діяльності, де спостерігаються перетини інтересів підприємства та держави (приміром, трудові та екологічні аспекти діяльності), на законодавчому рівня нормативні основи організаційного забезпечення соціальної відповідальності відсутні. Відомо, що дерегуляція діяльності підприємств має позитивний економічний та, іноді, негативний соціальний ефект. Відсутність нормативних засад організаційного забезпечення соціальної відповідальності підприємств з одного боку надає останнім певну свободу вибору, а з іншого – утворює прогалини у фундаменті стратегії соціальної відповідальності. За таких умов єдиним виходом для менеджерів підприємств (та власників малого бізнесу) є орієнтація на міжнародні стандарти соціальної відповідальності, які шляхом адаптації у внутрішній документації підприємства стають елементом нормативного підґрунтя заходів з організаційного забезпечення соціальної відповідальності.

Проблеми нормативно-правового регулювання корпоративної соціальної відповідальності бізнесу відображені в працях таких українських вчених, як: А. Колот, М. Ігнатенко, О. Будько, Т. Лункіна, М. Деліні, Т. Маматова, С. Король, Т. Шевченко, Л.А. Янковська, А. Л. Євстахевич, Ю. І. Семчук [97], Шиманська О. П. [95].

Не зважаючи на певну кількість наукових досліджень, присвячених правовим

підставам соціальної відповідальності, нормативні засади організаційного забезпечення соціальної відповідальності підприємства не знайшли належного висвітлення у наукових працях вітчизняних вчених.

Метою даного параграфу є аналіз нормативно-правового поля соціальної відповідальності бізнесу в Україні, враховуючи міжнародний досвід та національні реалії.

Нормативно-правове забезпечення КСВ відображається в сукупності вимог щодо здійснення соціальної відповідальності, які викладені в нормативно-правових актах різних рівнів:

- міжнародних документах, що регламентують соціальну відповідальність (міжнародні стандарти та ін.);
- документах загальнодержавного, регіонального та галузевого рівнів – це закони, укази, нормативи, методичні вказівки, інструкції тощо (на даний час через те, що розвиток концепції соціальної відповідальності в Україні знаходиться на початковому етапі, документи даних рівнів наразі потребують розробки);
- методичних документах, що функціонують на рівні організації (корпоративний кодекс, стратегії, положення, інструкції, накази, рішення тощо) [36, с. 228].

Міжнародні стандарти призначені для оцінювання соціально відповідальних заходів та управління ними, подання звітності у цій сфері. Залежно від сфери та цілей використання, їх можна об'єднати у чотири групи:

1) керівні принципи та кодекси поведінки (Глобальний договір ООН, Керівні принципи Amnesty International з додержання прав людини для компаній та багатонаціональних корпорацій ОЕСР, Глобальні принципи Саллівана, Зелена книга Єврокомісії та ін.);

2) системи управління та схеми сертифікації (Схема екологічного менеджменту та аудиту EMAS, еко-стандарти ISO 9000 та ISO 14000, стандарт для оцінювання соціальних аспектів систем управління SA 8000, стандарт промислової безпеки та здоров'я OHSAS 18001 та ін.);

3) рейтингові індекси (зважений за ознакою капіталізації індекс Domini Social

Index DSI 400; Індекс Доу Джонса щодо стійкого розвитку DJSI, «етичні» індекси FTSE4Good та ін.);

4) системи підготовки звітності (Глобальна ініціатива з надання звітності у сфері стійкого розвитку GRI, процесний стандарт розроблення звітів AA 1000, SA 8000) [94, с. 174].

Міжнародні стандарти з КСВ усувають різні підходи до етичної оцінки практики господарювання в різних країнах, узагальнюють багаторічний досвід розвинутих країн у даній сфері, дозволяють визначити і порівняти стан КСВ в усьому світі, а для країн, що розвиваються, допомагають обрати пріоритети розвитку соціальної відповідальності [38].

Аналізуючи акти міжнародного рівня, необхідно зазначити, що за змістом вони класифікуються за такими підгрупами:

1) акти, які встановлюють першочергові принципи соціально відповідальної діяльності підприємства, зокрема:

– «United Nations Global Compact» – Глобальний договір ООН, який встановлює основоположні принципи охорони праці, навколишнього середовища та протидії корупції [16];

– Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 – «Настанова по соціальній відповідальності» (опублікований 28 жовтня 2010 р.) – нормативно-правовий акт, що надає рекомендації соціально відповідальним компаніям щодо їх менеджменту, охорони довкілля, корпоративної етики тощо [46, с. 112];

– The Keidanren Charter for Good Corporate Behavior – міжнародний акт регулювання КСВ, який був опублікований в 1946 році, у якому зазначено, що «підприємство, окрім отримання прибутку повинно приносити суспільству користь» [46, с. 111].

2) акти, які акцентують увагу компаній на ключових моментах соціальної відповідальності:

– Декларація Міжнародної організації праці (МОП) – нормативно-правовий акт, прийнятий у 1998 році МОП, який на міжнародному рівні визначає базові людські цінності, основні принципи дискримінації та заборони її та інші елементи

організації праці [11, с. 101];

- ISO 9000 – серія стандартів, прийнята Міжнародною організацією зі стандартизації у 1987 році, які застосовуються при створенні та удосконаленні системи менеджменту організацій [11, с. 101]. Ратифікована у понад 90 країнах світу та використовується підприємствами будь-якої організаційно-правової форми та незалежно від розмірів підприємства. ISO 9000 – серія стандартів, яка неодноразово переглядалася;

- OHSAS 18001:2007 «Occupational health and safety management systems – Requirements» – міжнародний стандарт системи організації безпеки праці і гігієни, який вкрай важливий у сферах нафтогазового комплексу, добувної та хімічної галузі. З прийняттям даного акту зменшилася кількість аварій та інших нещасних випадках на виробництві [11, с. 101];

- Кіотський протокол ООН [46, с. 111] – міжнародний нормативно-правовий акт, який обмежує викиди в атмосферу парникових газів. Ціль даної угоди стабілізувати рівень концентрації парникових газів в атмосфері на рівень того, який би не чинив небезпечного антропогенного впливу на кліматичну систему планети.

На світових теренах нормативного регулювання КСВ є велика кількість актів, що безпосередньо описують принципи соціальної відповідальності бізнесу. У нашому аналізі нормативно-правових актів КСВ міжнародного рівня відображені одні із найпоширеніших актів, які безпосередньо повинні використовуватися українськими компаніями незалежно від форми власності та масштабів підприємства.

У міжнародній спільноті існують консолідовані звіти, які оцінюють рейтинги компаній за критеріями КСВ, що в подальшому допомагає інвесторам з вибором компанії, в яку капіталізувати кошти задля подальшого розвитку бізнесу та політики КСВ. До прикладу можна привести такі рейтингові індекси:

- Domini Social Index (DSI 400) [46, с. 111] – оцінює компанії за такими критеріями: екологічність, соціальне управління компанії та інше та будує рейтинги для інвесторів, які хочуть підтримувати та розвивати КСВ;

– Large Cap Social Index (LCSI) [46, с. 111] оцінює соціальні й екологічні критерії діяльності підприємств.

Загальні засади соціальної відповідальності держави та організацій визначено Конституцією України. Соціальна відповідальність держави проявляється, зокрема, через регулювання діяльності суб'єктів господарювання у соціально- економічній сфері та забезпечення вимог ст. 64, яка наголошує, що конституційні права і свободи людини і громадянина не можуть бути обмежені, крім випадків, передбачених Конституцією України. Щодо соціальної відповідальності бізнесу, то слід підкреслити, що Конституція України частково (прямо або опосередковано) відтворює вимоги щодо прав людини, трудових відносин, навколишнього середовища та боротьби з корупцією.

Наступний рівень представляють кодекси та закони України для кожної сфери застосування з урахуванням інтересів певних соціальних груп, зокрема споживачів продукції – щодо її якості, найманих працівників, місцевої громади (суспільства) – щодо природного середовища, контрагентів – у сфері господарювання та прав власності, а також держави – з питань оподаткування. Різноманітні підзаконні акти (укази, розпорядження, постанови, положення, інструкції, правила тощо) уточнюють вимоги до конкретних сфер соціально- економічних відносин.

Крім того, в Україні діє документ «Декларація з гендерної рівності та запобігання домашньому насильству», яка ініційована ООН та яку підписала велика кількість підприємств в Україні, зокрема: L'Oreal, AVON, Corteva, StarLightMedia, METRO, EY, Nestle, Kernel, UKRSIBBANK, Danone Україна та інші.

Створення інтегрованої системи управління КСВ починається з закріплення дотримання принципів КСВ в корпоративних документах. Найвищим рівнем організаційного закріплення є розробка стратегії корпоративної соціальної відповідальності, яка декларує дотримання організацією принципів соціальної відповідальності, ставить цілі та описує соціальні програми, які реалізуються.

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності – це корпоративна

заява, що визначає цінності, стандарти і норми, якими керується організація в своїй діяльності щодо працівників, партнерів, громади і екології, та яка пов'язана з її бізнес-стратегією.

На сьогодні принципи КСВ найповніше забезпечуються в таких корпоративних документах як кодекси соціальної відповідальності, або ж окремими розділами чи пунктами в корпоративних кодексах (кодексах корпоративного управління, корпоративної етики, корпоративної поведінки тощо).

На сьогодні не існує усталеної інтерпретації поняття «кодекс соціальної відповідальності». В нормативних документах ЄС кодекс поведінки визначається як формальне декларування цінностей і практики ведення бізнесу організації, а інколи і її постачальників. Кодекс є декларацією мінімальних стандартів разом із прилюдною обіцянкою організації їх дотримуватися та вимагати такого дотримання від підрядників, субпідрядників, постачальників та ліцензіатів. Це може бути досить непростий документ, що вимагає дотримання проголошених стандартів і пропонує складний механізм забезпечення виконання взятих зобов'язань [28, с. 32].

Таким чином, корпоративний кодекс – це зведення принципів, основоположних для ведення соціально відповідального бізнесу, що вимагає розробки комплексу заходів з їх імплементації і адаптації стосовно конкретної організації.

Корпоративні кодекси виконують такі основні функції:

- управлінську – регламентують роботу керівництва та персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;
- розвитку корпоративної культури – транслують корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників;
- репутаційну – формують довіру до організації з боку зовнішнього

середовища, підвищують її інвестиційну привабливість [41].

Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини: ідеологічну та нормативну. В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Формування цих ключових принципів має на меті створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме покращенню її репутації. Нормативна частина (тут викладаються стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображують принципи і правила ділової поведінки, соціальну відповідальність адміністрації щодо працівників, взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами [92].

Не зважаючи на величезну кількість форм корпоративних кодексів, їх можна звести до двох основних видів [24, с. 13]:

- 1) декларативні кодекси – виконують, в першу чергу, іміджеву функцію і функцію розвитку культури, містять лише ідеологічну частину та загальні формулювання принципів діяльності організації;
- 2) розгорнуті кодекси – покликані реалізовувати всі три функції, містять як ідеологічну, так і нормативну частину. Окрім загальних формулювань, вони включають набір конкретних інструментів і прикладів вирішення поставлених завдань.

Структура кодексу КСВ представлена такими розділами:

- 1) місія, мета, принципи, цілі, цінності;
- 2) взаємодія із зацікавленими сторонами (клієнти, акціонери, працівники, постачальники, місцева громада, громадські організації тощо);
- 3) відповідальна ділова практика;
- 4) КСВ в сфері охорони довкілля;
- 5) благодійна діяльність;
- 6) структура управління КСВ;
- 7) комунікації з КСВ;

8) моніторинг та оцінка реалізації КСВ.

Використання кодексів КСВ в управлінні як інструмент реалізації КСВ стає міжнародним стандартом. В даний час власні кодекси мають 80% фірм, що входять до списку 500 кращих компаній світу за версією журналу «Форчун» [7]. У світовій практиці кодекси КСВ підтверджують свою корисність тим, що:

- публічно демонструють прагнення організації слідувати визнаним стандартам КСВ;
- встановлюють вищі стандарти корпоративного управління в порівнянні з існуючим законодавством країни за місцем діяльності організації;
- декларують добровільні додаткові зобов'язання і забезпечують зниження різних видів ризиків;
- можуть бути використані різними зацікавленими сторонами як матриця для оцінки діяльності управлінської ланки;
- стимулюють обговорення діловим співтовариством, експертами, державними органами, законодавцями практичних питань КСВ;
- формують нові орієнтири в розвитку законодавчо-нормативної бази, яка регулює КСВ.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що до певної міри відсутність комплексного організаційно-правового механізму регулювання діяльності підприємств у сфері соціальної відповідальності компенсується відповідними міжнародними стандартами. З огляду на сучасну ситуацію у сфері соціальної відповідальності та залучення підприємств до виконання відповідних заходів вважаємо за доцільне рекомендувати розробку комплексу правових норм, орієнтованих на стимулювання такої діяльності підприємств. Відтак, перспективним напрямком подальших досліджень є формування теоретико-методичних засад розвитку організаційно-правового механізму стимулювання соціальної відповідальності підприємств.

Висновки до розділу 1

В першому розділі магістерської роботи досліджено теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах. Зокрема визначено економічний зміст поняття «соціальна відповідальність підприємства», досліджено механізм управління соціальною відповідальністю підприємства, обґрунтовано методичні засади аналізу рівня соціальної відповідальності підприємства, проаналізовано нормативно-правове поле соціальної відповідальності бізнесу в Україні, враховуючи міжнародний досвід та національні реалії.

В результаті проведеного досліджено зроблено наступні висновки:

1. Війна деструктивно впливає на зусилля щодо забезпечення сталого розвитку. Сталий розвиток нерозривно пов'язаний з відповідальністю, яка виступає умовою досягнення стійкості. Більшість держав світу, великих корпорацій та громадян різних країн проявили соціально відповідальну поведінку, у різний спосіб долучаючись до допомоги Україні та її населенню у час протистояння військовому вторгненню в Україну.

Історія нашої держави, світові події, що відбуваються, змінюють уяву бізнесу про соціальну відповідальність, викликають переосмислення як громадської позиції громадян країни, так й бізнесових структур: революція, війна на Сході та пов'язані з нею соціальні потрясіння суспільства, світова пандемія COVID 19, світові кліматичні проблеми – все це вплинуло на розуміння сферою підприємництва соціальної відповідальності бізнесу та розширення його участі у вирішенні нагальних проблем країни, суспільства, власних працівників.

В ході аналізу економічного змісту поняття «соціальна відповідальність підприємства» встановлено, що на сьогодні не існує єдиного наукового підходу до трактування категорії «соціальна відповідальність бізнесу. Автором запропоновано вважати найбільш повним визначення соціальної відповідальності бізнесу як самостійної, ініціативної, систематичної діяльності суб'єктів господарювання щодо формування взаємовідносин із суспільством, органами

влади, населенням, партнерами з метою узгодження та/або задоволення соціальних, економічних, фінансових, етичних інтересів усіх груп зацікавлених користувачів на взаємовигідних умовах для досягнення як економічних, так і соціальних результатів.

2. В ході дослідження механізму управління соціальною відповідальністю підприємства встановлено, що бізнес має усвідомити свою значну роль у вирішенні суспільних проблем, особливо в конфліктний період. Компаніям досить важко дотримуватись принципів соціальної відповідальності в конфліктних умовах, оскільки вони зазнають фізичного, психологічного та фінансового тиску від сторін, що конфліктують, ускладнюються умови ведення бізнесу, погіршується їх фінансовий стан. Їх діяльність стикається з фізичним, правовим, репутаційним, стратегічним, операційним, фінансовим, етичним та моральним ризиками. Проте у разі продовження ведення бізнесу в зоні конфлікту, компанії не повинні забувати, що вони є одним із суб'єктів суспільства і допомагати йому з урахуванням своїх можливостей. Можливими напрямками КСВ-діяльності для бізнесу є корегування корпоративного управління, забезпечення сприятливого середовища для працівників, запобігання порушенню прав людини, проведення соціальних інвестицій, підтримання осіб, що постраждали внаслідок конфлікту.

3. В результаті дослідження методичних засад аналізу рівня соціальної відповідальності підприємства 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

4. В ході аналізу нормативно-правового поля соціальної відповідальності бізнесу в Україні, враховуючи міжнародний досвід та національні реалії

встановлено, що до певної міри відсутність комплексного організаційно-правового механізму регулювання діяльності підприємств у сфері соціальної відповідальності компенсується відповідними міжнародними стандартами. З огляду на сучасну ситуацію у сфері соціальної відповідальності та залучення підприємств до виконання відповідних заходів вважаємо за доцільне рекомендувати розробку комплексу правових норм, орієнтованих на стимулювання такої діяльності підприємств. Відтак, перспективним напрямком подальших досліджень є формування теоретико-методичних засад розвитку організаційно-правового механізму стимулювання соціальної відповідальності підприємств.

Таким чином, в Україні, яка щодня несе людські і матеріальні втрати від війни, національний бізнес добровільно реалізує різноманітні ініціативи на підтримку Збройних Сил, постраждалих, переселенців. Це є свідченням високого рівня їх соціальної відповідальності. Аналіз нефінансових звітів компаній продемонстрував, що КСВ-активності компанії прив'язують до сприяння досягненню тих чи інших ЦСР. Бізнес, який буде працювати в післявоєнній Україні, отримає широкий спектр можливостей проявити свою КСВ. Це пом'якшить локальні проблеми, спричинені воєнними діями, а оприлюднення інформації про реалізацію компаніями заходів соціального і екологічного спрямування позитивно вплине на їх репутацію й інвестиційну привабливість.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОХОЛДИНГУ KERNEL

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

«Кернел Груп» – найбільший в світі виробник і експортер соняшникової олії, провідний виробник і постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. На частку компанії, заснованої в 1995 р, припадає близько 8% світового виробництва соняшникової олії. Свою продукцію «Кернел Груп» поставляє більш ніж в 60 країн світу. Анкета компанії представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Анкета материнського підприємства холдингу ТОВ "КЕРНЕЛ–ТРЕЙД"

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КЕРНЕЛ–ТРЕЙД"
Код ЄДРПОУ	31454383
Дата реєстрації	12.06.2001 (22 роки 4 місяці)
Розмір статутного капіталу	9 358 911 540,91 грн
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин Інші: 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Контактна інформація	Україна, 01001, місто Київ, ПРОВУЛОК ШЕВЧЕНКА ТАРАСА, будинок 3
Кінцевий бенефіціарний власник	Веревський Андрій Михайлович

Джерело: [84]

Регіони діяльності: Тернопільська, Одеська, Миколаївська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Сумська, Чернігівська, Харківська, Дніпропетровська, Хмельницька області.

Кластери: «Дружба–Нова», Харківський, Придніпровський, «Полтава–Південь», Центральний, Західний.

Переробні потужності – 3 млн т насіння соняшнику на рік, або 1,3 млн т соняшникової олії наливом і 1,2 млн т соняшникової шроту в рік [2]

Торгові марки: «Щедрий Дар» [74], «Стожар» [72], «Чумак» [73].

«Кернел» є членом Американської торгової палати в Україні, Європейської бізнес асоціації, GAFTA, Федерація асоціацій торгівлі олійникомпанія культуракомпанія, насінням та жиразкомпанія (FOSFA), «Укроліяпром», Українськазернова асоціація, U.S.–Ukraine Business Council, UNIC [105].

Організаційна структура компанії представлена на рисунку 2.1.

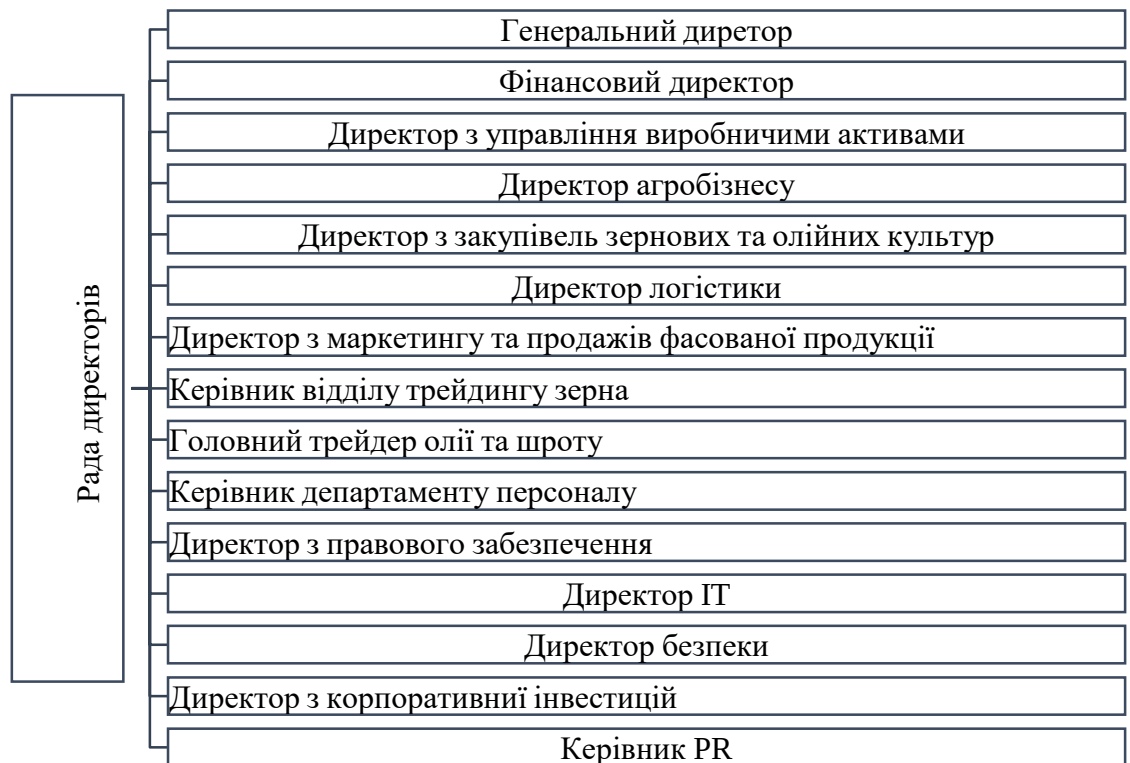


Рис 2.1. Організаційна структура Кернел Груп [54]

«Кернел» – найбільший виробник і експортер соняшникової олії в Чорноморському регіоні. Виробляє 7–8% світового обсягу соняшникової олії.

Продає його головним чином наливом. Основні ринки збуту: Індія, країни ЄС, Єгипет і Туреччина. Більшість олійноекстракційних заводів «Кернел» використовують лузгу соняшника в якості основного палива замість природного газу та мазуту.

Виробництво сільгосппродукції зосереджено в центральних і західних регіонах України. Основні культури: кукурудза, соя, пшениця і соняшник. Зернові – близько 60% в структурі посівних площ, решта відведена під олійні та кормові культури.

«Кернел» – один з найбільших експортерів зернових з Чорноморського регіону.

Transithub. «Кернел» запустила першу в Україні онлайн-платформу для спільного здійснення залізничних перевезень Transithub. Мета створення Transithub – в режимі онлайн інформувати учасників ринку щодо логістики перевезень «Кернел» з метою формування спільних маршрутів. Уже в січні компанія сформувала перший ступінчастий маршрут для спільної перевезення зерна на базі онлайн-платформкомпанія.

«Кернел» — в компанії працюють 14 тис. осіб. Компанія дає співробітникам можливість освоювати суміжні спеціальності або області. Впроваджені проекти «Універсальний інженер» і «Універсальний механізатор», де фахівці можуть розширити свою область спеціалізації. Також діє програма «Внутрішній Кернел Шанс» для співробітників компанії. Вона створена для розвитку ініціативних фахівців, які готові розвиватися і рухатися по кар'єрних сходах. Для студентів без досвіду в компанії, з 2011 року діє освітній проект «Кернел Шанс». Він включає оплачуване стажування, навчання та практику на провідних підприємствах з перспективою постійного працевлаштування.

«Кернел» володіє найбільшою приватною мережею елеваторів в Україні загальною потужністю одноразового зберігання в більш ніж 2,84 млн т зернових. «Кернел» впроваджує новий формат вантажних залізничних перевезень – «ниткою графіку» – з метою прогнозування і забезпечення пунктуальності перевезень, в першу чергу в сезон. Для старту проекту було запропоновано охопити шість маршрутних елеваторів і портовий термінал «Трансбалктермінал». В даний час компанії вдалося реалізувати вже три таких напрямки: Старокостянтинів–2, Балин (Хмельницька область) і Лазірки (Полтавська область).

З метою розвитку потенціалу України як ключового постачальника сільськогосподарської продукції на світовий ринок в частині вирощування стратегічних експортних культур з обсягом виробництва понад 100 млн тонн Кернел реалізує довгострокову програму Open Agribusiness для сприяння зростанню економіки і формування сприятливого інвестиційного клімату в українському агробізнесі, змінюючи його філософію і впроваджуючи культуру партнерства між його учасниками [56].

Аналіз показників якісного стану підприємства та показників фондоозброєння представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників якісного стану і руху основних засобів підприємства

<i>Розрахункові показники</i>	<i>Попередній рік</i>	<i>Звітний рік</i>	<i>Відхилення (+,-)</i>	<i>Звітний період у %до попереднього року</i>
Фондовіддача тис. грн.:				
Основних виробничих засобів	3,043	3,689	+0,646	121,2
Активної частини	9,074	10,925	1,851	120,4
Фондомісткість тис. грн.:				
основних виробничих засобів	0,328	0,271	-0,057	82,6
активної частини	0,110	0,092	-0,018	83,6
Рентабельність, %:				
Основних виробничих засобів	10,87	10,77	-0,10	–
Активної частини	32,40	31,89	-0,51	–
Амортизаціємісткість продукції,	0,019	0,017	-0,002	89,5
Фондоозброєність тис. грн.	31679,0	37624,0	+5945,0	118,8
Технічна озброєність, тис. грн	10625,0	12706,0	+2081,0	119,6
Виробіток продукції на одного працівника, грн	96409,0	138812,0	+42403,0	140,0

Розраховано за даними фінансової звітності

Аналіз показників якісного стану і руху основних засобів підприємства, дозволяє зробити наступні висновки. Рентабельність активів усіх основних фондів зросла на 21,2%, активної частини – на 20,4%.

Останнє пояснюється тим, що активна частина основних фондів зросла трохи

більше загальної суми основних фондів. Відповідно до зростання ефективності використання капіталу, фондомісткість зменшилась.

Рентабельність основних фондів в цілому по всій масі основних фондів та активної частини у звітному періоді зменшилася порівняно з попередньою. Це пов'язано з більш високими темпами зростання основних фондів порівняно з прибутком. Зменшення амортизаційних можливостей продукції у звітному періоді порівняно з попереднім слід розглядати як досягнення підприємства, і це сталося в результаті збільшення рентабельності активів.

Досить високі темпи зростання рентабельності активів, достатність капіталу, зменшення амортизаційних можливостей продукції свідчать про сприятливі тенденції у використанні основних фондів. Однак як істотний недолік у діяльності підприємства слід зазначити зниження рентабельності основних фондів [67].

Ринкова капіталізація агрохолдингу з початку 2021 р, за станом на 18 травня 2022 р збільшилася на 4,2% і склала \$ 1,42 млрд. «Кернел» – один з найбільших одержувачів відшкодування ПДВ в країні. У червні 2021 року компанія інвестувала \$ 155 млн в розширення земельного банку на 190 тис. Га [66]

У 2022 ФР чистий прибуток компанії склав \$ 52,1 млн (–71,4% до 2017 ФР), виручка – \$ 2,4 млрд (+ 10,8%), EBITDA – \$ 222,5 млн (–30,3%). «Кернел–Трейд» («Кернел») в 2023 р отримав 6,7 млрд грн відшкодування ПДВ [67].

Кернел Груп забезпечив солідні фінансові результати за рік, що закінчився 30 червня 2023 року. EBITDA групи збільшилася на 55% у річному обчисленні до 346 мільйонів доларів США у 2023 фінансовому році завдяки надійній роботі фермерського бізнесу та відновленню в сегменті переробки олійних культур

Сільськогосподарський сегмент визначав результати діяльності компанії цього року, зафіксувавши найвищий показник EBITDA у 182 мільйони доларів США, що вдвічі більше порівняно з попереднім роком, і становив 53% від загального EBITDA компанії у 2023 фінансовому році.

Сприятливі погодні умови в Україні, швидка та успішна інтеграція набутого земельного ділянки сільськогосподарських угідь, а також ефективне хеджування врожаю визначили видатні результати. Відповідно до вказівок, сегмент

переробки олійних культур EBITDA відновився у 2023 фінансовому році, додавши 42% р / р до 109 млн. Дол. США [68].

Рентабельність у бізнесі покращилась до 67 доларів США EBITDA за тону проданої олії, за підтримки сильного врожаю насіння соняшнику в Україні, хоча надзвичайно низькі ціни на соняшникову олію забороняли подальше поліпшення. Фінансовий результат сегменту інфраструктури та торгівлі зріс у 5-му кварталі 2023 року на 5% порівняно з аналогічним періодом минулого року, показник EBITDA становив 106 мільйонів доларів США.

Хороші показники діяльності з експорту зерна та доповнення залізничних вантажів були розмиті негативними показниками роботи Avere [98] та незначним скороченням націнки в інфраструктурному бізнесі.

Основні моменти звіту про прибутки та збитки. Компанія принесла рекордний дохід за всю історію концерну, досягши 3992 мільйонів доларів США у 2023 фінансовому році, що на 66% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Результатом є в основному рекордний обсяг експорту зерна з України (ріст на 58% у річному обчисленні), зумовлений сильним внутрішнім врожаєм зерна та найвищими закупками зерна у третіх партійних фермерів в Україні, а також фізичними торговими операціями з Avere. На додаток до цього, компанія поставляла значні продажі соняшnikової олії, мінімізуючи перенос [68].

Вартість продажу зросла на 62% до 3 654 млн. Дол. США у 2023 фінансовому році, відповідно до зростання доходів і відображаючи більші обсяги закупівель зерна та більші витрати, понесені фермерським бізнесом в результаті інтенсифікації рослинництва на земельному банку, доданому до операції в 2021 році, а також подвоєні витрати на доставку та обробку, що відображають зростаючі обсяги продажу на основі CIF. Отже, валовий прибуток за цей період зріс більше ніж удвічі, досяг найвищого в історії ядра 348 мільйонів доларів США [68].

Інші операційні доходи склали 28 мільйонів доларів США у 2023 фінансовому році, порівняно з 59 мільйонами доларів у 2022 фінансовому році, головним чином через збитки у 14 мільйонів доларів США від операцій із

товарними ф'ючерсами у 2023 фінансовому році, порівняно з 32 мільйонами доларів США за рік. тому.

Загальні та адміністративні витрати зросли на 33% у річному обчисленні до 107 мільйонів доларів США у 2023 фінансовому році. Зростання було зумовлене головним чином збільшенням витрат на оплату праці, витратами на безнадійну заборгованість (здебільшого за рахунок резервів, визнаних згідно із застосуванням стандарту МСФЗ 9), та підвищенням аудиторських, юридичних та інших професійних зборів, понесених за цей період.

В результаті вищезгаданих факторів та врахування також низької бази порівняння, операційний прибуток у 2023 фінансовому році подвоївся порівняно з попереднім роком, досягнувши 269 мільйонів доларів США. EBITDA компанії склала 346 млн. Доларів США, що на 55% більше, ніж у попередньому році. [68]

США, склавши 82 мільйони доларів США. Зростання в основному зумовлене більш інтенсивним використанням оборотних коштів протягом сезону, враховуючи розширені масштаби бізнесу (див. табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Звіт про прибутки та збитки

Показники млн. дол. США	Фінансовий рік 2022	Фінансовий рік 2023	Дельта
Дохід	2,403	3,992	66%
Загальний прибуток	160	348	220%
Прибуток від основної діяльності	140	269	93%
Прибуток до оподаткування	50	190	380%
Прибуток за період	56	179	320%
EBITDA	223	346	55%

Джерело: [68]

Витрати на податок на прибуток підприємств склали 12 мільйонів доларів США у 2023 фінансовому році порівняно з 6 мільйонами доларів США, визнаними рік тому.

Як результат, чистий прибуток у 2023 фінансовому році забезпечив значний ріст у 3,2 рази порівняно з аналогічним періодом минулого року, досягнувши 179 мільйонів доларів США. Чистий прибуток, що припадає на акціонерів Кернел Груп., склав 189 млн. Доларів США порівняно з 52 млн. Доларів США у 2022

фінансовому році. Дотримуючись дивідендної політики, у квітні 2023 року Компанія виплатила дивіденди в розмірі 0,25 доларів США за акцію на загальну суму 20,5 мільйона доларів США за 2022 рік [68].

Беручи до уваги результати діяльності компанії у 2023 фінансовому році, Рада директорів рекомендує загальним зборам акціонерів затвердити дивіденд у розмірі 0,25 доларів США за акцію, який буде виплачена протягом фінансового року, що закінчується 30 червня 2024 року.

Основні моменти руху грошових потоків. Подібно до покращення EBITDA компанії, операційний прибуток до зміни оборотного капіталу додав 185 млн. Доларів США до результату минулого року, загальний обсяг якого склав 368 млн. Доларів США у 2023 фінансовому році. Зміни в оборотних коштах призвели до відтоку готівки в 94 млн. Доларів США (зумовленого зростанням дебіторської заборгованості за рахунок операцій Avere), що разом із сплаченими фінансовими витратами в 76 млн. Доларів США, отриманими відсотками у розмірі 4 млн. Доларів США та доходом у розмірі 3 млн. Доларів США сплачений податок призвів до 199 млн. дол. США чистих готівкових коштів, отриманих від операційної діяльності.

Чиста готівка, використана в інвестиційній діяльності, досягла 241 млн. Дол. США, головним чином завдяки інвестиціям у розширення: придбання PP&E на 167 млн. Дол. США як виконання програми CapEx згідно Стратегії 2025 та платіж у розмірі 56 млн. Дол. США на придбання РТК–Україна (з додаткові 8 мільйонів доларів США, які мають бути сплачені у 2024 ФГ) [68].

Компанія також виплатила дивіденди у розмірі 20,5 млн. Доларів США у 2023 фінансовому році, розподіливши 39% прибутку, що припадає на акціонерів Кернел Груп за 2022 фінансовий рік. Для фінансування розриву між операційними та інвестиційними грошовими потоками компанія залучила 61 мільйон доларів нового боргу (переважно довгострокові кошти) та зменшила залишок грошових коштів Групи.

Чистий борг станом на 30 червня 2023 року збільшився на 11% до 694 млн. Доларів США завдяки довгостроковому збільшенню боргу для фінансування

програми CapEx. 42% чистого боргу на 30 червня 2023 року було покрито легкотоварними запасами 1 (RMI), які були попередньо продані або могли бути легко перетворені в готівку, яка за своєю природою є товаром. Станом на 30 червня 2023 р. RMI становила 82% всіх запасів (табл. 2.4.) [119].

Таблиця 2.4

Позиції ліквідності та кредитні показники Млн. Дол. США, крім коефіцієнтів

Показник	2022	2023	Дельта
Короткострокова процентна заборгованість	245.5	202.9	(17%)
Довгостроковий борг під процент	2.8	63.7	2260%
Зобов'язання за фінансовою орендою	10.9	7.7	(30%)
Єврооблігації	494.8	496.1	0.3%
Боргові зобов'язання	754.1	770.3	2.2%
Грошові кошти та їх еквіваленти	132.0	76.8	(42%)
Чистий борг	622.1	693.5	11.5%
Високоліквідні товарно-матеріальні запаси	325.2	293.4	(10%)
Скоригована чиста заборгованість	296.9	400.1	35%
Власний капітал	1170.7	1350.8	15%
Чистий борг / EBITDA	2.8x	2.0x	(0.8x)
Скоригована чиста заборгованість / EBITDA	1.3x	1.2x	(0.2x)
EBITDA / Відсотки	3.4x	4.2x	0.8x

Джерело: [68]

Внаслідок зменшення RMI скоригована чиста заборгованість зросла на 35% у річному обчисленні до 400 млн. Доларів США на кінець 2023 фінансового року. Виходячи з відновлення EBITDA, ключові показники левериджу для 2023 фінансового року покращились: чистий борг до EBITDA, виміряний 30 червня 2023 року, зменшився до 2,0х порівняно з 2,8х, виміряним рік тому, скоригований чистий борг до EBITDA покращився до 1,2х проти 1,3 х перевірено в кінці червня 2022 року, і коефіцієнт покриття EBITDA до процентів збільшився до 4,2х порівняно з 3,4х у 2022 фінансовому році.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Агрохолдингу Kernel

Агрохолдинг Kernel за підсумками 2023 фінансового року (липень 2022 року – червень 2023 року) отримав чистий прибуток у \$299 млн в порівнянні зі збитком у \$41 млн за аналогічний період минулого фінансового року, свідчать фінансові результати компанії [80].

- EBITDA групи «Кернел» зі звітний період зріс у 2,5 раза – до \$544 млн в порівнянні з минулим роком.

- Агрохолдинг визнав збитки обсягом \$241 млн через курсову різницю – знецінення гривні щодо долара США.

- Виручка агрохолдингу зменшилася на 35% – до майже \$3,5 млрд.

- Чистий борг станом на 30 червня 2023 року зменшився на 60% – до \$595 млн. Також Веревський заявив, що компанія не планує виплату дивідендів акціонерам.

Найбільшим співвласником «Кернела» через Namsen Ltd. є український бізнесмен Андрій Веревський із часткою 39,3%.

До війни «Кернел» посідала перше місце у світі з виробництва соняшникової олії (приблизно 7% світового виробництва) та її експорту (приблизно 12%). Компанія також була найбільшим виробником і продавцем бутильованої соняшникової олії в Україні. Крім того, холдинг займався вирощуванням іншої агропродукції та її реалізацією.

У 2022 фінансовому році «Кернел» отримала \$41 млн чистого збитку проти \$506 млн чистого прибутку в попередньому фінансовому році. Виторг агрохолдингу скоротився на 5% – до \$5,3 млрд, а показник EBITDA скоротився в 3,7 раза – до \$220 млн.

У січні «Кернел» підписала угоду зі своїми кредиторами, зокрема з Natixis, ING, EBRD та EIB, про звільнення від погашення до 30 червня 2023-го двох траншів гарантованих облігацій по \$300 млн кожен зі ставкою 6,5% погашення, відповідно, у 2024-му та 2027-му роках.

В попередньому параграфі ми ознайомились з основними аспектами господарювання компанії КЕРНЕЛ. З метою поглиблення інформованості щодо особливостей функціонування підприємства, проведемо аналіз його фінансово-економічного стану. Розпочнемо з оцінки ефективності використання основних фондів.

Для виробничого підприємства аналіз показників стану, руху, інтенсивності роботи обладнання, а також показники оборотності запасів підприємства

відіграють важливу роль, оскільки відображають ефективність його основної діяльності, надаючи керівництву інформацію про вузькі місця в функціонуванні підприємства.

Таблиця 2.5

Показники руху основних засобів 2018-2023 рр.

Показник	Значення					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Кф. оновлення ОЗ, дол/дол	0,11	0,08	0,05	0,08	0,06	0,14
Ланцюговий приріст, %	-	-21,40	-39,91	65,72	-28,88	132,11
Кф. вибуття ОЗ, дол/дол	0,04	0,02	0,01	0,04	0,005	0,02
Ланцюговий приріст, %	-	-41,00	-76,99	665,76	-87,46	342,09
Кф. зносу ОЗ, дол/дол	0,11	0,11	0,09	0,09	0,08	0,11
Ланцюговий приріст, %	-	1,47	-15,22	0,57	-11,25	36,15

Джерело: розраховано автором на основі [63; 64; 65; 66; 67; 68]

Ми розпочнемо аналіз з розрахунку показників руху основних фондів підприємства. Для цього у таблиці 2.5 розрахуємо коефіцієнти: оновлення, вибуття та зносу основних засобів КЕРНЕЛ за останні 6 років.

З табл.2.5 ми бачимо, що на підприємстві найбільш динамічний рух притаманний коефіцієнту оновлення основних засобів. З історичної довідки, сформованої в п.1, ми бачимо, що в 2014 р. збільшення обсягу введених в експлуатацію основних засобів зумовлено придбанням компанії «Дружба-Нова», в 2020 р. – заводу з переробки соняшникового насіння в Кіровоградській обл., а згодом – компаній «Українські Аграрні Інвестиції» та «Агро Інвест Україна».

Значними за своєю величиною є також показники зносу основних засобів підприємства. Протягом аналізованого періоду їх величина характеризується приблизно однаковою питомою вагою у вартості основних засобів. Найбільшого значення показник досягає у 2022 р. При цьому мало місце зменшення зносу виробничих фондів на 20,1% і інших основних засобів на 46%. Зважаючи на абсолютну величину даних показників, ми спостерігаємо збільшення коефіцієнту зносу в даний період.

Наступним етапом аналізу основних фондів є показники їх використання. Здійснивши їх розподіл на дві групи ми маємо такі базиси для аналізу як показники використання виробничих потужностей і основних засобів. До першої

групи показників включимо: коефіцієнт завантаження обладнання, інтенсивний, екстенсивний та інтегральний показники використання виробничих потужностей. До другої: фондівдачу, фондомісткість та фондоозброєність.

Розрахунки, що стосуються аналізу використання виробничих потужностей компанії надано у табл.2.6. Проаналізуємо отриманий результат і узагальнимо у висновки на основі даних по олійноекстракційним заводам компанії. За базис для аналізу візьмемо інформацію по Полтавському олійноекстракційному заводу КЕРНЕЛ ГРУП. Загальна виробнича потужність даного ОЕЗ становить 1,3 тис. т насіння на добу, тобто 474,5 тис. т насіння на рік.

Таблиця 2.6

Показники використання виробничих потужностей 2018- 2023 рр. на прикладі Полтавського ОЕЗ

Показник	Значення					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Інтенсивність використання	0,5	0,66	0,68	0,64	0,74	0,64
Ланцюговий приріст, %	-	32,00	3,03	-5,88	15,63	-13,51
Екстенсивність використання	0,67	0,77	0,75	0,7	0,8	0,74
Ланцюговий приріст, %	-	14,93	-2,60	-6,67	14,29	-7,50
Інтегральний показник	0,33	0,51	0,51	0,45	0,59	0,48
Ланцюговий приріст, %	-	54,55	0,00	-11,76	31,11	-18,64

Джерело: розраховано автором на основі [63; 64; 65; 66; 67; 68]

Отримані результати говорять про те, що підприємство не в повній мірі використовую свій виробничий потенціал, залишаючи неповністю завантаженими виробничі потужності.

Таблиця 2.7

Показники використання основних засобів 2018-2023 рр.

Показник	Значення					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Фондовіддача, дол/дол	3,75	3,40	3,95	3,70	3,91	4,15
Ланцюговий приріст, %	-	-9,26	16,17	-6,31	5,68	6,07
Фондомісткість, дол/дол	0,27	0,29	0,25	0,27	0,26	0,24
Ланцюговий приріст, %	-	10,21	-13,92	6,73	-5,37	-5,72
Фондоозброєність, тис дол/особу	43,36	38,96	35,14	38,27	35,38	38,91
Ланцюговий приріст, %	-	-10,16	-9,79	8,91	-7,56	9,97

Джерело: розраховано автором на основі [63; 64; 65; 66; 67; 68]

З розрахунків видно, що підприємства групи КЕРНЕЛ характеризуються високими показниками використання виробничих потужностей. Так, на 1 دلار вартості основних фондів компанії акумулюється дохід в сумі 3,81 доларів. На 1 دلار отриманого доходу припадає в середньому 0,26 доларів вартості основних фондів. Що стосується вартості основних фондів, що припадають на одного працівника, то в середньому по підприємствах групи на 1 працюючого відносяться основні засоби загальною вартістю 38,91 тис. доларів. Зміна величини забезпечувалась у більшій мірі за рахунок динаміки руху саме вартості основних засобів на підприємстві, в той час як чисельність працюючих носила більш стабільний і передбачуваний характер. Перейдемо до аналізу оборотних активів КЕРНЕЛ. Для цього здійснимо розрахунок таких показників: оборотність оборотних засобів та тривалість одного обороту оборотних засобів.

Таблиця 2.8

Показники ефективності використання оборотних засобів 2018-2023 рр.

Показник	Значення					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Оборотність оборотних засобів, оборотів/рік	2,6	2,8	3,6	2,8	1,9	2,0
Ланцюговий приріст, %	-	6,07	27,69	-21,88	-30,23	4,38
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	137,3	129,5	101,4	129,8	186,0	178,2
Ланцюговий приріст, %	-	-5,73	-21,68	28,00	43,32	-4,19

Джерело: розраховано автором на основі [63; 64; 65; 66; 67; 68]

Отже, аналіз основних фондів та оборотних активів КЕРНЕЛ дав можливість оцінити підприємство як таке, що характеризується високою ефективністю операційної діяльності. В даному контексті увагу привертає лише високий ступень зношуваності сільськогосподарського обладнання і техніки по відношенню до інших груп основних засобів КЕРНЕЛ, неповне використання виробничого потенціалу ОЕЗ заводів і зниження показників оборотності окремих груп активів підприємства.

З метою отримання більш повної інформації про основну діяльність компанії КЕРНЕЛ проведемо аналіз виробництва та реалізації продукції.

Згідно даним, наданим компанією, підприємство фокусує увагу на виробництві і реалізації соняшникової олії, сільськогосподарських культур, наданні послуг з сушіння, очищення, зберігання зерна в межах своєї

інфраструктури, а також експорті зернових.

В межах виробництва особливою динамікою зростання відрізняється продукція сільського господарства, що пояснюється постійним збільшенням земельного банку КЕРНЕЛ. Виробництву соняшникової олії характерна менша амплітуда коливань. В середньому протягом аналізованого проміжку часу реалізувалось близька 1012 тис. т соняшникової олії оптом і 105 тис. т фасуванням.

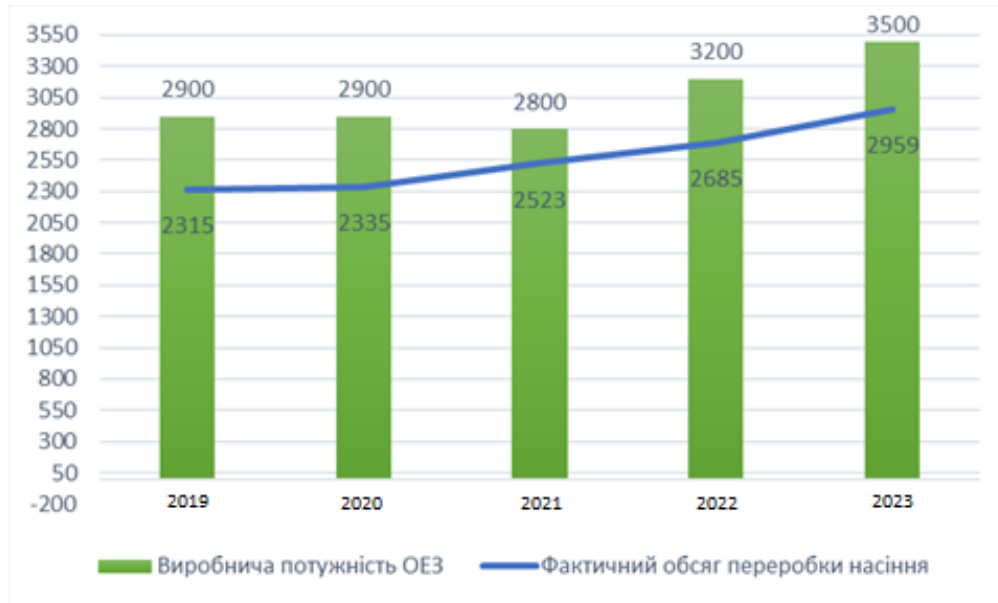


Рис. 2.2. Динаміка використання виробничих потужностей ОЕЗ, тис. т

Джерело: розраховано автором на основі [64; 65; 66; 67; 68]

Трудові ресурси відіграють для компанії КЕРНЕЛ визначальну роль, формуючи базис розвитку підприємства. Для аграрного холдингу якість та склад цієї компоненти є запорукою збільшення його виробничого потенціалу. Тому аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства необхідний для виявлення його слабких та сильних сторін, а отже й пошуку шляхів їх усунення.

Розпочнемо аналіз ефективності використання трудових ресурсів компанією з ознайомлення з середньосписковою чисельністю персоналу КЕРНЕЛ (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Середньоспискова чисельність персоналу 2018-2023 рр.

Показник	Значення					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023

Середньооблікова чисельність штатного персоналу, осіб	17603	16518	15229	14075	16103	15116
Ланцюговий приріст, %	-	-6,16	-7,80	-7,58	14,41	-6,13
ОЕЗ, %	17	17	18	17	16	17
Інфраструктура, %	18	20	20	23	22	22
Сільське господарство, %	61	60	58	55	58	56
Офіси, %	4	3	4	5	4	6

Джерело: розраховано автором на основі [63; 64; 65; 66; 67; 68]

З наведених даних випливає, що в середньому протягом періоду в компанії працювало 15774 особи. Причому, найбільша концентрація працюючих має місце в сільському господарстві, а найменша – в офісах. В забезпеченні логістичного ланцюга та роботи олійноекстракційних заводів бере участь приблизно 21% і 17% працівників відповідно. Структура зайнятості КЕРНЕЛ відображає високу потребу в трудових ресурсах саме в сільськогосподарському сегменті підприємства, що пов'язано з необхідністю експлуатації земельного банку понад 600 тис. Га.

Отже, провівши аналіз трудових ресурсів підприємства, ми спостерігали за загальним скороченням персоналу підприємства у період 2019-2021 рр. В зазначений період підсумок скорочення кадрів становив 3668 осіб. Лише в 2022 р. мало місце вирівнювання складу кадрів у вигляді ланцюгового приросту в чисельності 2028 осіб. При цьому, починаючи із 2019 р. спостерігається негативна тенденція до зниження рівня оплати праці на підприємстві. Дане явище пояснюється початком і розвитком політико-економічної кризи в Україні.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства. Для цього розрахуємо показники фінансової стійкості і автономії, платоспроможності, рентабельності.

Таблиця 2.10

Оцінка рівня фінансової стійкості і автономності підприємства

Показник	Значення, %						Порогове значення, %
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	57,3	53,7	60,8	66,1	57,6	53,3	50-70
Ланцюговий приріст, %	-	-6,20	13,18	8,66	-12,77	-7,54	
Відношення позичкового і власного капіталу	74,6	86,2	64,5	51,4	73,6	87,7	70

Ланцюговий приріст, %	-	15,47	-25,15	-20,4	43,15	19,24	
Коефіцієнт забезпеченості оборотного капіталу власними коштами	7,6	-1,8	12,8	29,0	24,0	14,4	10
Ланцюговий приріст, %	-	-124,24	-795,77	127,3	-17,25	-40,02	
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	27,3	25,7	22,2	34,5	71,4	60,6	20-50
Ланцюговий приріст, %	-	-5,84	-13,43	55,07	107,24	-15,10	

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт інвестування	106,4	98,5	110,4	126,4	130,3	117,0	100
Ланцюговий приріст, %	-	-7,39	12,07	14,49	3,10	-10,18	
Коефіцієнт фінансової залежності	42,7	46,3	39,2	33,9	42,4	46,7	50-80
Ланцюговий приріст, %	-	8,31	-15,28	-13,5	24,87	10,25	
Коефіцієнт співвідношення іммобілізованих і мобілізованих активів	83,9	82,2	81,3	90,9	126,1	118,2	-
Ланцюговий приріст, %	-	-1,98	-1,16	11,79	38,82	-6,28	

Джерело: розроблено автором на основі [63; 64; 65; 66; 67; 68]

Зважаючи дані оцінки рівня фінансової стійкості і автономності підприємства, можна зробити висновок про нормальний рівень фінансової стійкості КЕРНЕЛ. В середньому протягом періоду ми маємо такі результати: 58% активів підприємства забезпечуються власними коштами, на 1 долар власних коштів припадає 0,73 доларів запозичених, оборотні засоби підприємства на 14,3% забезпечені власними коштами, а власний капітал повністю покриває здійснені інвестиції.

Увагу слід приділити значенням коефіцієнту маневреності. Не зважаючи на високе значення коефіцієнту у 2022-2023 рр., мають місце близькі до порогових значень показники у 2018-2021 рр. Низькі значення коефіцієнту в дані періоди сигналізують про колишню нездатність підприємства належним чином поповнювати оборотний капітал із власних джерел фінансування.

Розрахуємо показники ліквідності підприємства. Результати наведемо у табл.2.11. З оцінки платоспроможності підприємства ми в першу чергу звертаємо увагу на значення коефіцієнту абсолютної ліквідності. У 2018, 2019, 2020 рр. обсяг найбільш ліквідних активів підприємства був доволі низьким і в даний період підприємство було нездатним покрити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Таблиця 2.11

Оцінка рівня платоспроможності підприємства

Показник	Значення, дол/дол						Порогове значення, дол/дол
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,11	0,28	0,16	0,49	0,28	0,2-0,5
Ланцюговий приріст, %	-	-2,79	156,87	-42,59	201,56	-43,11	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,28	0,40	0,36	0,78	0,47	0,7-0,1
Ланцюговий приріст, %	-	-15,72	45,88	-10,15	116,00	-39,85	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,53	1,44	1,43	1,92	3,81	2,50	1,5-2,5
Ланцюговий приріст, %	-	-5,51	-0,81	34,09	98,56	-34,39	

Джерело: розроблено автором на основі [63; 64; 65; 66; 67; 68]

Значно кращою є ситуація з покриттям короткострокових зобов'язань за рахунок використання найбільш ліквідних активів і активів, що можуть бути швидко реалізовані. Це означає, що протягом аналізованого періоду, за умови загострення положення підприємства, воно мало змогу швидко вилучити кошти і погасити поточну заборгованість. Зі значень коефіцієнту покриття видно, що підприємство здатне сплачувати рахунки з оборотних активів. Проте перетин коефіцієнтом покриття позначки у 2,5 пункти і коефіцієнтом абсолютної ліквідності 0,5 сигналізує про нераціональність структури оборотних активів у 2022 р. Доля непрацюючих активів була надто високою – надмірна кількість коштів заморожена на рахунках підприємства.

Перейдемо до оцінки ефективності операційної діяльності підприємства. Для цього розрахуємо показники рентабельності КЕРНЕЛ. Результати розрахунку представимо у табличному вигляді нижче.

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства

Показник	Значення					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації, млн. дол.	2796,8	2393,3	2329,5	1988,5	2168,9	2403,0
Чистий прибуток, млн. дол.	105,3	-107,4	95,5	226,8	178,6	56,0
Маржа чистого прибутку, %	3,8	-4,5	4,1	11,4	8,2	2,3

Продовж. табл 2.12

1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна вартість ОЗ, млн. дол.	745,8	703,4	589,4	537,0	554,2	578,9
Оборотні активи, млн. дол.	1066,9	860,7	656,1	716,9	1120,7	1189,6
Рентабельність виробництва, %	5,8	-6,9	7,7	18,1	10,7	3,2
Середньорічна сума активів, млн. дол.	2239,0	2140,3	1692,3	1487,5	1759,3	2109,8
Рентабельність активів, %	4,7	-5,0	5,6	15,2	10,2	2,7
Середньорічна вартість власного капіталу, млн. дол.	1257,6	1182,6	959,7	942,5	1074,2	1161,9
Рентабельність капіталу, %	8,4	-9,1	10,0	24,1	16,6	4,8

Джерело: розроблено автором на основі [63; 64; 65; 66; 67; 68]

Результати оцінки ефективності операційної діяльності підприємства показали, що у підприємства, за виключенням збиткового 2019 р., був наявний чистий дохід в розмірі 0,02-0,11 доларів з кожного долару прибутку. Зростання показнику рентабельності виробництва свідчить про підвищення якості продукції підприємства у 2020-2021 рр. і зниження її собівартості.

В свою чергу різке зростання рентабельності власного капіталу у 2020- 2021 рр. є індикатором зростання прибутку із запозиченого капіталу в дані періоди. Така тенденція відображає зростання ефекту фінансового левериджу: це означає, що для підприємства в даний період характерне надмірне використання запозичених коштів з метою збільшення прибутку. Плата за запозичений капітал є меншою ніж додатковий прибуток, що він генерує. Цей додатковий прибуток додається до прибутку з власного капіталу і збільшує інші показники рентабельності підприємства.

Таблиця 2.13

Собівартість реалізованої продукції за елементами витрат

Елементи витрат	Значення, тис дол					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні витрати	2202582	1736940	1672016	1415227	1585872	1876392
Питома вага, %	92,3	88,3	92,4	91,4	92,1	89,0
Амортизація	82863	91648	65755	55852	51749	79789
Питома вага, %	3,5	4,7	3,6	3,6	3,0	3,8
Орендна плата	58217	67236	34127	33436	37311	72694
Питома вага, %	2,4	3,4	1,9	2,2	2,2	3,4

Продовж. табл 2.13

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на оплату праці та соціальні заходи	28928	42617	20786	31571	34894	55792
Питома вага, %	1,2	2,2	1,1	2,0	2,0	2,6
Інші операційні витрати	13299	29533	17800	12388	12930	23010
Питома вага, %	0,6	1,5	1,0	0,8	0,8	1,1
Всього:	2385889	1967974	1810484	1548474	1722756	2107677

Джерело: розроблено автором на основі [63; 64; 65; 66; 67; 68]

Перейдемо до аналізу собівартості продукції КЕРНЕЛ. Для цього ознайомимось із структурою витрат підприємства за елементами і матеріалами використаних у виробництві. З структури собівартості реалізованої продукції ми бачимо, що виробництво продукції підприємством є матеріаломістким. Близько 90% собівартості формується за рахунок накопичення матеріальних витрат. При цьому питома вага інших елементів є надзвичайно низькою.

Протягом 2018-2022 рр. має місце зниження величини поточних зобов'язань підприємства і збільшення величини власного капіталу у період з 2020 по 2022 рр. В 2022 р. за рахунок випуску облігацій підприємству вдалось акумулювати 493648 тис. доларів. Даний крок призвів до збільшення величини довгострокових зобов'язань, але дозволив вирівняти ситуацію з абсолютною ліквідністю підприємства. Більше того, у цей період величина активів заморожених у грошах переткнула допустиму межу.

2.3. Оцінка системи управління соціальною відповідальністю підприємства

Встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі, може досягатися за умови реалізації цілей сталого розвитку. Вагоме місце в діяльності сучасних компаній займає соціальна відповідальність, яка охоплює комплекс пріоритетних завдань щодо задоволення основних потреб людини шляхом підтримання належного рівня трудової стабільності, досягнення

рівності та соціальної справедливості через впровадження стандартів корпоративної культури, збереження природи завдяки мінімізації відходів та захисту навколишнього середовища, забезпечення соціального самовизначення та культурного різноманіття тощо. Соціальна відповідальність є тим інструментом зв'язку, який визначає граничні межі ефективності участі кожного суб'єкта у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні багато практиків висвітлюють найкращі практики управління, економіки, психології, конфліктології в сфері корпоративної соціальної відповідальності, серед яких: Марина Саприкіна, Наталія Теряхіна, Ольга Бойко та інші. Їх публікації обґрунтовують корпоративну соціальну відповідальність на основі організаційного, інституційного й індивідуального рівнів аналізу.

Мета дослідження полягає у опрацюванні особливостей імплементації цілей сталого розвитку в діяльності компанії «Кернел», аналізі впроваджуваних нею проєктів соціальної відповідальності та виявленні чинників впливу на обсяги соціальних виплат компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність компаній (КСВ) — термін, що з'явився в українському бізнес-середовищі доволі недавно. Але сьогодні вона є одним з ключових показників успішності, критерієм оцінки прогресивності бізнесу та відданості його власників європейським цінностям. Особливо важливим і показовим стало розуміння принципів КСВ власниками бізнесу в період кризи, коли соціальна відповідальність фірми або компанії стає значно важливішою для всього суспільства.

КСВ розвивалась в Україні ще до початку повномасштабного вторгнення як цілісний напрям бізнесу. Відповідно до дослідження Центру «Розвиток КСВ» у 2018 році, приблизно 80% українських компаній починали впроваджувати КСВ або орієнтувалися на її принципи. Але лише 25% з них систематично виділяли бюджет на проєкти з КСВ, що суттєво відрізняло український бізнес від міжнародних компаній, де цифри сягають 90–95% [75].

З початком повномасштабної війни в Україні розвиток КСВ суттєво змінився, і саме війна змусила український бізнес переорієнтувати свої програми сталого

розвитку та благодійної допомоги. Відтепер український бізнес ще більше підтримує економіку та армію країни: мільярди гривень для ЗСУ, авто, дрони, приціли, спорядження, одяг, взуття, медикаменти, пальне, продукти та багато іншого — це лише частина того, що надає відповідальний український бізнес. До того ж чимало компаній інтегрували програми допомоги та відновлення України у свою політику КСВ.

Свідомі компанії адаптуються до нових умов праці в умовах воєнного часу. Попри намагання агресора паралізувати вітчизняну економіку, поставити абсолютну більшість українців на межі виживання і голоду, великий бізнес не лише не згорнув соціальні програми, а й має на меті вихід на новий рівень — з впровадженням ESG-принципів: відповідального ставлення до довкілля (E — environment); високої соціальної відповідальності (S — social); високої якості корпоративного управління (G — governance).

Для дослідження розвитку корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних підприємств ми сконцентрувалися на одному з найбільших аграрних холдингів України, а саме компанії «Кернел».

«Кернел» — провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж у 80 країн світу [61].

Глобальною метою Кернел у сфері сталого розвитку і соціальної відповідальності є розвиток суспільства шляхом добровільного внеску бізнесу в соціальну, економічну і екологічну сфери, пов'язані з діяльністю і досягненням стратегічних цілей компанії.

За підсумками 2021 року Благодійний фонд «Разом з Кернел» підтримав реалізацію 841 соціального проєкту на понад 55 млн грн. Позитивні зрушення у різних сферах відбулися на території 156 громад [85].

Розуміння компанією «Кернел» в період військової агресії з боку Росії принципів ESG, а також адаптивність до зовнішніх викликів знайшла відображення у багатьох проєктах КСВ, серед них:

1. Open Agro University — це унікальний освітній проєкт для підготовки спеціалістів нового покоління в агро- та харчовій промисловості, призначений для студентів 4-5 курсу профільних спеціальностей або випускників вишів першого-другого року, який має на меті надати студентам якомога більше практичних навичок, унікальних знань від експертів компанії, розуміння внутрішніх процесів та технологій компанії задля того, щоб допомогти агроринку України з професійною підготовкою молоді. Незважаючи на ситуацію в країні, у проєкті продовжують брати участь 88 людей, які наразі проходять навчання, а деякі групи вже перейшли до активної практики на наших активах [82].

2. Психологічна підтримка у вигляді вебінарів, де фахівці ділилися інформацією як працювати з собою під час війни, як долати тривожність, що робити з дітьми тощо. Кожен з 11 тис працівників може звернутися за психологічною допомогою з будь-якого куточка України [83].

3. Гуманітарна допомога мешканцям окупованих територій, особам з інвалідністю, військовим, волонтерам (компанія витрачає 1 млн. грн. щодня на продукти для потребуючих категорій населення) [10].

4. Open Agribusiness — проєкт, який допомагає аграріям вийти на новий рівень ведення бізнесу, забезпечує вчасне кредитування для поповнення обігових коштів, підвищує стабільність земельного банку, зростання урожайності і прибутковості з кожного гектара Співпраця аграріїв із Open Agribusiness надає інформацію для підтримки малих і середніх агровиробників, де партнери отримують доступ до технологічних карт, моніторингу полів, можуть запозичувати досвід компанії «Кернел». Така аналітика даних за рахунок порівняння своїх і сусідніх ділянок дозволяє фермеру побачити перспективні точки росту, покращувати технології та оптимізувати процеси [69].

5. Взимку 2022 року агрохолдинг «Кернел» допоміг розчистити від снігових заметів більше 11 тис. км доріг. Турбуючись про безпеку та комфорт населення України компанія традиційно допомагає з розчисткою снігу, залучивши 75 одиниць потужної агротехніки [106].

Отже, компанія «Кернел» стабільно притримується політики здійснення

соціально відповідальних інвестицій і, не зважаючи на нестабільну ситуацію в країні, систематично виділяє кошти на проекти, пов'язані з соціальною відповідальністю. На своєму сайті компанія щороку публікує нефінансові звіти, які в наш час для кожної корпорації мають значний вплив на вартість акцій [58].

На рис. 2.3 зображено динаміку соціальних виплат компанії «Кернел» за період 2013–2023 рр.



Рис. 2.3. Соціальні виплати компанії «Кернел»

за період 2013–2023 рр., тис. дол. США

Джерело: побудовано авторами на основі [55]

Як бачимо, компанія «Кернел» в усі найскладніші періоди історії нашої країни демонструвала високу активність у вирішенні соціальних проблем суспільства, збільшуючи соціальні виплати з свого бюджету. Свідченням цього є значне зростання соціальних виплат у 2014 р., коли Україна зазнала агресії з боку Росії, у 2020 р., році початку коронавірусної пандемії, і, безперечно, у 2022 р., коли Росія розпочала повномасштабне вторгнення на територію нашої держави.

Відомо, що кризові явища негативно впливають на економіку країни та її економічне зростання, призводячи до падіння ВВП, тому пікові значення обсягів соціальних виплат компанії «Кернел» накладаються на найнижчі показники річної відсоткової зміни ВВП України. Це засвідчує проведений нами кореляційно-регресійний аналіз.

Ще до початку повномасштабного вторгнення Росії компанії агросектору України відігравали важливу роль у наповненні бюджету та забезпечення

надходження валютної виручки. Але військові дії призвели до втрати активів, знищення угідь, руйнації виробництва та проблем з логістикою. Звісно, це не могло не позначитися на прибутковості діяльності та отриманні прогнозованих до початку війни доходів. Попри це аграрії не втратили мотивації бути чутливими до потреб країни і підтримувати її громадян та вітчизняні збройні сили у скрутні часи. Найбільші аграрні компанії одразу стали активними донорами для ЗСУ та українців, які постраждали від російської агресії (рис. 2.4).

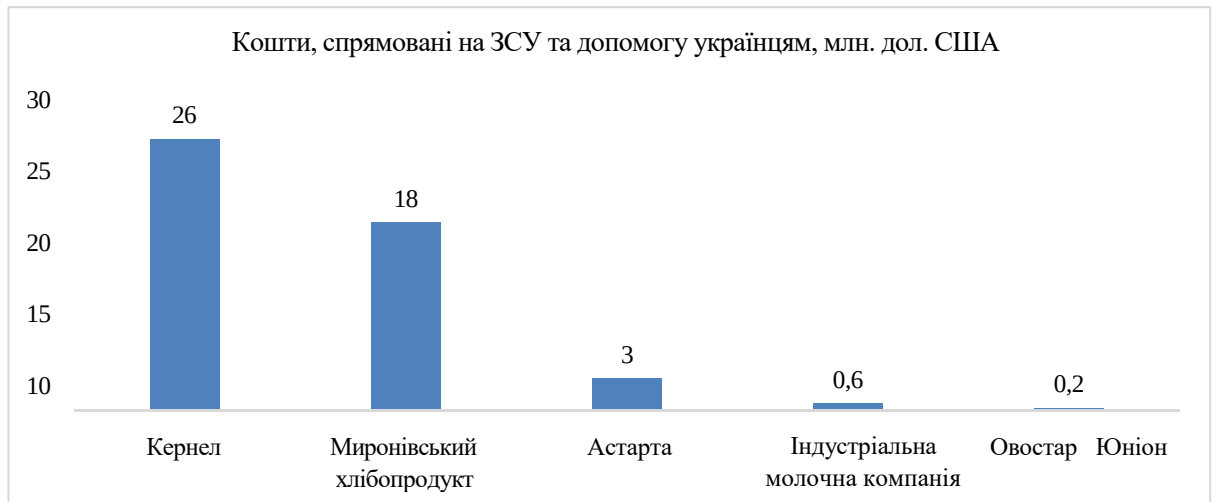


Рис. 2.4. Кошти, спрямовані на благодійність, млн. дол. США
(за 9 місяців 2022 р.)

Джерело: побудовано на основі [55; 68; 4]

Можна стверджувати, що компанія «Кернел» збільшила соціальні виплати у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. та стала лідером за обсягами благодійних видатків. Загалом, за 9 місяців 2022 р. на благодійність вона спрямувала 26 млн дол. США, з яких майже 22 млн дол. США витрачено на ЗСУ і гуманітарну допомогу, а 4,5 млн дол. США – на розвиток місцевих громад та інвестиційні проекти.

Зрозуміло, що можливість займатися благодійністю прямо залежить від доходності компанії та її спроможності фінансувати соціальні проекти.

Отже, стає зростання доходів компанії «Кернел» протягом попередніх періодів створило міцний фундамент для забезпечення її соціальної активності та концентрації на соціальній складовій сталого розвитку навіть в складних воєнних реаліях. Компанія мала потужний запас міцності, зокрема фінансової, для того, щоб утриматися на економічному плаву. Попри повномасштабну війну та

зменшення доходів у 2022 р. соціальна підтримка стала значною частиною видатків компанії «Кернел». Тому в сучасних умовах турбулентності вітчизняної економіки, спричиненої війною, головним пріоритетом компанії є економічне виживання: підтримка мінімально необхідного рівня експорту заради покриття витрат, виплат заробітної плати й обслуговування боргу. Це дозволить зберегти співробітників, підтримати операційну діяльність та створити передумови для подальшого зростання доходів та розширення масштабів своєї роботи після закінчення воєнних дій, а відтак і для виконання своїх пріоритетних завдань у сфері сталого розвитку.

У сучасному світі успішні компанії демонструють своє піклування про громаду, природу, беруть участь у соціальних проєктах і прагнуть зменшити шкідливий вплив на довкілля. Така поведінка стає трендом. Продумана корпоративна соціальна відповідальність формує репутацію бренду роботодавця. Особлива потреба у проєктах даного плану є під час криз, політичних потрясінь тощо. Збільшення компанією «Кернел» соціальних виплат у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. свідчить про високу соціальну відповідальність та гуманізм. Гуманітарна діяльність компанії «Кернел» є прикладом для корпоративного світу в реалізації цілей сталого розвитку та прихильності до загальнолюдських цінностей.

Висновки до розділу 2

В другому розділі магістерської роботи здійснено аналітичну оцінку системи управління соціальною відповідальністю Агрохолдингу Kernel. Зокрема проведено організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства, здійснено діагностику фінансово-економічного стану Агрохолдингу Kernel, здійснено оцінку системи управління соціальною відповідальністю підприємства.

1. За результатами організаційно-управлінського аналізу діяльності підприємства зроблено наступні висновки. Війна в Україні загострила існуючу напругу на аграрних ринках. З кінця 2021 року ціни на масові товари, такі як зерно та рослинна олія, неодноразово досягали нових максимумів. Основною невідомою є те, як довго триватиме війна, що значною мірою визначатиме виробничі та інвестиційні можливості, доступ до ринку та торгіву логістику, а також політичні (економічні) умови в агропродовольчому секторі, особливо в Україні. Щоб подолати виклики потенційного дефіциту продовольства, ринки сільськогосподарської продукції мають бути відкритими та конкурентоспроможними на міжнародному рівні, а глобальні структури.

«Кернел» є провідним світовим виробником та експортером, що вимагає постійного удосконалення стратегічного управління розвитку агрохолдингу. Через війну «Кернел» має переглянути свою стратегію зростання. Враховуючи невизначеність майбутньої доступності морського експорту, а також бізнес – середовище в Україні, Група має переробити свої стратегічні ініціативи та переглянути свою довгострокову стратегію, до поки ступінь невизначеності зменшиться.

2. В ході здійснення діагностики фінансово-економічного стану Агрохолдингу Kernel встановлено:

Агрохолдинг Kernel за підсумками 2023 фінансового року (липень 2022 року – червень 2023 року) отримав чистий прибуток у \$299 млн в порівнянні зі збитком у \$41 млн за аналогічний період минулого фінансового року, свідчать фінансові результати компанії [80].

- EBITDA групи «Кернел» зі звітний період зріс у 2,5 раза – до \$544 млн в порівнянні з минулим роком.

- Агрохолдинг визнав збитки обсягом \$241 млн через курсову різницю – знецінення гривні щодо долара США.

- Виручка агрохолдингу зменшилася на 35% – до майже \$3,5 млрд.

- Чистий борг станом на 30 червня 2023 року зменшився на 60% – до \$595 млн. Також Веревський заявив, що компанія не планує виплату дивідендів акціонерам.

Найбільшим співвласником «Кернела» через Namsen Ltd. є український бізнесмен Андрій Веревський із часткою 39,3%.

До війни «Кернел» посідала перше місце у світі з виробництва соняшникової олії (приблизно 7% світового виробництва) та її експорту (приблизно 12%). Компанія також була найбільшим виробником і продавцем бутильованої соняшникової олії в Україні. Крім того, холдинг займався вирощуванням іншої агропродукції та її реалізацією.

У 2022 фінансовому році «Кернел» отримала \$41 млн чистого збитку проти \$506 млн чистого прибутку в попередньому фінансовому році. Виторг агрохолдингу скоротився на 5% – до \$5,3 млрд, а показник EBITDA скоротився в 3,7 раза – до \$220 млн.

3. Здійснивши оцінку системи управління соціальною відповідальністю підприємства виявлено, що у сучасному світі успішні компанії демонструють своє піклування про громаду, природу, беруть участь у соціальних проєктах і прагнуть зменшити шкідливий вплив на довкілля. Така поведінка стає трендом. Продумана корпоративна соціальна відповідальність формує репутацію бренду роботодавця. Особлива потреба у проєктах даного плану є під час криз, політичних потрясінь тощо. Збільшення компанією «Кернел» соціальних виплат у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. свідчить про високу соціальну відповідальність та гуманізм. Гуманітарна діяльність компанії «Кернел» є прикладом для корпоративного світу в реалізації цілей сталого розвитку та прихильності до загальнолюдських цінностей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОХОЛДИНГУ KERNEL

3.1. Перспективні моделі менеджменту соціальної відповідальності в Україні

Проведене теоретичне та аналітичне дослідження концептуальних основ і практики соціальної відповідальності підприємств в Україні доводить наявність глобальної проблеми неоднозначності застосовуваних моделей соціальної відповідальності та оцінки їх результативності.

У ході вивчення практики управління підприємствами виявлено, що впровадження менеджменту соціальної відповідальності у систему управління підприємством здійснюється за такими етапами:

1. Оцінка потреби та визначення готовності підприємства до функціонування на засадах соціальної відповідальності.
2. Оцінка наявних та необхідних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, інформаційних) для запровадження практик соціальної відповідальності.
3. Організація ресурсів, їх систематизація у відповідності до обраної концепції соціальної відповідальності.
4. Розробка мотиваційних систем для забезпечення підтримки з боку трудового колективу підприємства впровадження практики соціальної відповідальності.
5. Контроль ефективності функціонування механізмів соціальної відповідальності на підприємстві, їх коригування у відповідності до реалій внутрішнього та зовнішнього середовища.

Наведений алгоритм характеризує елементарну модель впровадження та розвитку менеджменту соціальної відповідальності, що засновується на ключових функціях менеджменту.

Однак, у відповідності до попередніх досліджень доходимо висновку, що на ефективність цієї моделі матимуть суттєвий негативний вплив наступні чинники:

1. Неоднозначність середовища функціонування підприємства. Бізнес-клімат в Україні характеризується нестійкими тенденціями, значною уразливістю до коливань світових ринків та глобальних кризових процесів, непевністю інституційних процесів, зокрема, розвитку політико-правових основ підприємництва, наявністю негативних тенденцій демографічного, міграційного характеру тощо.

2. Відсутність усталеної національної моделі менеджменту, визнаної та підтриманої усіма стейкхолдерами. Методологічний плюралізм, наявний у площині вибору моделей менеджменту обумовлений суперечностями пострадянських господарських реалій та привнесених знань щодо управління підприємствами, здобутих керівниками, приміром, у ході проходження освітніх курсів за кордоном (зокрема, за програмами MBA) перешкоджає послідовному втіленню національної моделі менеджменту, у рамках якої можливо забезпечити ефективний розвиток моделі менеджменту соціальної відповідальності.

3. Складність диференціації та обрання оптимальної концепції соціальної відповідальності, стандарту, підбору заходів, організації процесів звітування та комунікації з зацікавленими сторонами. На початковому етапі впровадження принципу соціальної відповідальності у господарську діяльність підприємства досить складно досягнути єдності та гармонії інтересів зацікавлених сторін, що проявляється у реалізації поверхневих заходів передусім благодійного характеру, які у сукупності лише віддалено нагадують ту чи іншу модель соціальної відповідальності. Неефективність таких заходів, їх невідповідність стратегії розвитку підприємства може змусити керівництво та власників підприємства відмовитись від подальшого впровадження системи менеджменту соціальної відповідальності.

4. Відсутність налагоджених каналів комунікації між стейкхолдерами з приводу соціальної відповідальності підприємства та

недосконалість підходів до управлінського звітування у частині складання соціальних звітів суттєво знижують ефективність реалізованих заходів та ставлять під сумнів доцільність існування системи менеджменту соціальної відповідальності.

5. Потреба додаткових ресурсів для впровадження системи менеджменту соціальної відповідальності має чітко збалансовуватись з здобутками підприємства, що, знову ж таки складно оцінити без відпрацьованої методики оцінки соціальної відповідальності та представлення результатів у соціальних звітах.

У сукупності висловлені міркування доводять доцільність поглиблення рекомендацій з урахуванням перспективи перебудови системи менеджменту підприємств з включенням у її склад елементу менеджменту соціальної відповідальності.

На нинішньому етапі система управління будь-якого підприємства формується під дією зовнішніх та внутрішніх чинників, що можна узагальнити у вигляді моделей менеджменту. Узагальнення теоретичних досліджень та власних спостережень за роботою підприємств доводить, що існуючі практики можна узагальнити у вигляді двох типів підходів до побудови моделей менеджменту.

На теоретичному рівні домінуючим підходом у описі моделей менеджменту є виокремлення характерних особливостей в управлінні підприємствами, що сформувались історично з урахуванням державної політики регулювання підприємницької діяльності та під впливом популярних наукових течій менеджменту. Такий підхід має формалізується у вигляді «національних моделей менеджменту». Його сильною стороною є можливість напрацювання універсальних рекомендацій, що будуть придатні для впровадження не у межах окремого підприємства, а на певній території, де є поширеною певна національна модель менеджменту. Однак на практиці частіше проявляються слабкі сторони цього підходу. Спостереження за роботою підприємств, де керівники намагались впровадити одну з популярних моделей менеджменту свідчить, що рано чи пізно первісна ідея суттєво деформується, при цьому від

впроваджуваних моделей без урахування національної специфіки, ментальності, особливостей правового регулювання залишаються переважно негативні риси, тоді як позитивні відпадають.

Погоджуємось з І. Бакаєвою, котра наголошує: «Інтеграція національних економік, розвиток інформаційних і комунікаційних технологій впливають на методи управління у напрямку уніфікації та стандартизації. Але глобалізація бізнесу, пошук компаніями довгострокових конкурентних переваг на ринках інших країн посилюють вплив культурного фону на методи управління й прийняття рішень, стилі керівництва, комунікації в організації, на формування національної моделі менеджменту. Тому актуальним є дослідження факторів, які обумовлюють відмінності національних моделей менеджменту та впливають на їх формування, зокрема на прикладі української моделі, аналіз взаємозв'язків міжнародної і національної моделей управління. Постійний пошук можливостей використання зарубіжного досвіду менеджменту, орієнтація на національні особливості впливає на процес формування національних моделей управління» [5, с. 196].

В умовах неоднозначності теоретико-методологічного забезпечення розбудови національної моделі управління підприємствами доцільно звернути увагу на відомі світові моделі, що дозволить з урахуванням результатів, виявлених на основі аналітичних викладок, сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо розвитку моделей менеджменту соціальної відповідальності в Україні.

Традиційно при дослідженнях національних моделей менеджменту науковці звертають увагу на американську та європейську моделі менеджменту, рідше враховують японську, що обумовлюється особливістю національної культури та ментальності Японії. К. В. Іоненко виокремлює дві основні моделі, що сформувались з регіональною ознакою – аутсайдерську та інсайдерську. Вчений зауважує, що «у світовій практиці існують дві основні системи корпоративного управління – інсайдерів та аутсайдерів. У Японії та більшості країн Європи переважно використовується інсайдерська система корпоративного управління. Це пояснюється тим, що контрольні пакети акцій переважної

більшості корпорацій цих країн знаходяться в руках фінансово-промислових груп. Тому корпоративне управління в таких корпораціях формується з урахуванням їх інтересів. При цьому інтереси міноритарних акціонерів (у тому числі акціонерів-нерезидентів), як правило, ігноруються. Англо-американська модель орієнтована здебільшого на масового інвестора. У ментальність жителів країн, де домінує аутсайдерська модель корпоративного управління, однією зі складових є наявність у країні розгалуженої мережі брокерських контор» [31, с. 38-40]. В. М. Романюк акцентує на тому, що англо-американська модель корпоративного управління є притаманною корпораціям США, Канади, Великобританії, Австралії, Нової Зеландії та обумовлюється насамперед національними особливостями акціонерної власності – населення активно інвестує в цінні папери, емітовані корпораціями, що призводить до значної розпорошеності капіталу. Таким чином, стверджує науковець, корпорації залучають необхідні їм для підтримки бізнесу фінансові ресурси, а перш, ніж інвестувати в акції чи облігації тієї чи іншої корпорації, потенційні інвестори вивчають фінансові показники, волатильність цін на цінні папери, що, у тому числі, є віддзеркаленням якості корпоративного управління [70, с. 289].

Згідно досліджень Г. В. Теплінського, у США та Великобританії корпоративне управління спрямоване на те, щоб фірми максимізували доходи акціонерів. В Японії та деяких інших країнах, як зазначає науковець, діяльність фірм спрямована на задоволення потреб більш широкого колу зацікавлених сторін, в тому числі співробітників, постачальників, клієнтів та інших сторін, а також акціонерів. Таким чином, якщо ринки та інститути добре розвинені і є конкурентоспроможними, англо-американська модель корпоративного управління забезпечує ефективний розподіл ресурсів [81, с. 215].

Зупинимось на перевагах англо-американської моделі, які виділив В. М. Романюк: гнучкість в управлінні, що забезпечується інституціонально, за допомогою високоліквідного фондового ринку та швидкого руху капіталів; інформаційна прозорість і відкритість; відсутність бар'єрів входу й виходу з участі в капіталі; зростання вартості компанії як основна мета бізнесу. Поряд з

чим, науковець зазначив і найпоширеніші недоліки: висока ризиковість і орієнтація на досягнення прибутку в короткостроковому періоді, що шкодить довгостроковим інтересам корпорації; високий рівень дивідендних виплат, що зумовлює високу вартість залученого капіталу; жорсткі вимоги до прибутковості інвестиційних проектів [70, с. 290].

Як зазначає Г. В. Теплінський, одним з найбільш важливих механізмів японської моделі корпоративного управління є структура компенсацій для інвесторів; інвестори мають стимули для збору інформації та даних щодо цін на фондових ринках. Стимули, вказує науковець, можуть бути забезпечені компенсацією менеджерів, яка залежить від ціни акцій компанії; передбачені ціни на акції містять достатню інформацію про очікувані майбутніх прибутків фірми для того, щоб менеджери мали більше впевненості для максимізації акціонерних доходів та акціонерного капіталу, враховуються поточна діяльність корпорації [81, с. 215].

Дослідивши німецьку модель корпоративного управління, В. М. Романюк відзначає, що для неї притаманним є принцип повної соціальної взаємодії всіх зацікавлених у діяльності корпорації ключових учасників: акціонерів, менеджерів, ради директорів, працівників, банків, громадських організацій [70, с. 290]. До недоліків німецької моделі Г.В. Теплінський відносить: відсутність гнучкості компанії, яка виражається в нездатності ухвалювати важливі рішення розвитку швидко (такі, як реструктуризація, скорочення штатів, ліквідація або продаж неефективних підприємств); відокремлення працівників від участі в управлінні, що призводить до низької рентабельності; недостатня соціальна взаємодія (в той час як існує сильний захист кредиторів та працівників, існує слабкий захист міноритарних акціонерів); недостатні можливості акціонерів контролювати діяльність членів правління [81, с. 216].

У цьому контексті наведемо також спостереження І. Бакаєвої, котра відзначає, що країни Північної Європи відносно однорідні за ключовими поняттями культури, зокрема, скандинавська модель менеджменту на перше місце ставить рішення проблем соціальної забезпеченості своїх працівників.

Такий стан справ науковець пояснює тим, що працівники, яким гарантовано соціальне забезпечення і які мають привабливі умови праці, набагато якісніше виконують свою роботу і завдання керівника, підвищують кваліфікацію на постійно діючих на підприємствах всіляких курсах. І. Бакаєва підкреслює, що аналізована модель менеджменту відрізняється децентралізованістю і демократичністю, процес ухвалення рішень тривалий, заохочується ініціатива, делегування повноважень і відповідальності керівником персоналу, персонал стимулюється до кооперації; характерними практиками є підтримка зайнятості, широке професійне навчання, висока етика праці і підприємницької культури [5, с. 199].

Стосовно японської системи корпоративного управління В. М. Романюк зазначає, що вона заснована на стабільних партнерських відносинах, злиття і поглинання їй не властиві, банкрутства та конфлікти інтересів учасників дуже рідкісні; її основними перевагами є: орієнтація на довгостроковий розвиток; фінансова стійкість компаній, їх висока конкурентоспроможність; високий рівень особистої згуртованості всіх зацікавлених у діяльності компанії осіб; відсутність ворожих злиттів і поглинань; порівняно низька вартість залученого капіталу. Поряд з цим, науковець виокремлює такі недоліки: недостатню гнучкість системи управління; нерозвиненість зовнішніх механізмів контролю, зокрема з боку фондового ринку; пасивність індивідуальних акціонерів і нерозвиненість системи захисту їх прав; невисокий ступінь інвестиційної активності компаній; низьку інформаційну прозорість діяльності корпорацій. [70, с. 291-292].

І. Бакаєва, порівнюючи американську та японську моделі менеджменту відзначає: «При зіставленні американської і японської моделей менеджменту проявляються деякі особливості кожної з них. Якщо в американській моделі менеджменту головним пріоритетом діяльності є фінансовий результат, то в японській моделі - це узгодження громадських інтересів та увага до персоналу. Тому в американській моделі менеджменту велика увага приділяється прогнозуванню діяльності організації, розробці стратегії, комунікаційним

процесам і координації діяльності. У японській моделі найважливішим є висококваліфікований і активний персонал, який забезпечує найвищу якість роботи. Тому мотивації персоналу в японських корпораціях надається первинне значення, а координація лише повинна сприяти підвищенню результативності роботи персоналу» [5, с. 198]. У цьому контексті погодимось з твердженням В. С. Гуменюка, М. Д. Прищака: «Японія – країна парадоксів. Тут відкидають особистість як окремого індивідуума, але виявляють повагу до думки кожного. Японська управлінська культура є результатом відповідного способу життя населення. Важлива ідея японського управління полягає в тому, що працюючий за наймом повинен усе життя працювати в одній фірмі – це дає великий ефект. Головною особливістю персоналу японських фірм є відданість своїх компаніям та готовність поступатися власними інтересами на користь корпоративним. Це проявляється в такому: японський працівник ототожнює себе з фірмою і впевнений у власній значущості та незамінності для своєї компанії» [22].

Аналізовані національні моделі корпоративного управління мають давню історію, пройшли тривалі періоди формування, розвитку та змін, що обумовлювались кризовими процесами та трансформацією національної ментальності у підходів до державного управління економікою. У підсумку американська, європейська та японська моделі стали зразковими та широко впроваджуються у всьому світі з урахуванням місцевої специфіки ведення бізнесу.

Історія приватного підприємництва в Україні порівняно з вищерозглянутими країнами вкрай короткотривала та розпочалась, фактично, з проголошення незалежності. Тривалий перехідний період від соціалістичної планової економіки до ринкової супроводжувався викривленням принципів, моделей та механізмів підприємницької діяльності, поширенням тіньової економіки та корупційних явищ. Лише після проведення низки реформ на початку XXI століття в Україні утворились передумови до інтеграції концепції соціальної відповідальності у підприємництві.

З огляду на наведені міркування погодимось з В. М. Романюком, котрий стверджує: «Очевидно, що система корпоративного управління на рівні підприємств корпоративного типу в Україні також перебуває у даний час в стадії біфуркації (від лат. «bifurcus» – роздвоєння), тобто має розгалужену структуру та траєкторію свого розвитку, а також відповідний характер функціонування. Загалом, як вже зазначалося вище, система корпоративного управління в Україні має всі ознаки перехідного типу і перебуває в стадії трансформації» [70, с. 294]. І. Бакаєва у цьому контексті зазначає, що для формування української моделі менеджменту неможливе ні пряме копіювання західного або східного досвіду управління, ні повне заперечення досягнень західної і східної школи менеджменту, натомість необхідно розвивати свою національну модель менеджменту, адаптуючи її до особливостей українського та загальних вимог міжнародного бізнесу. Тому, наголошує науковець, український менеджмент повинен мати свій специфічний зміст, форми і методи управління, які відповідають специфіці українського менталітету, м'якості, душевної теплоти, практичності, наполегливості, мрійливості, милосердя; український менеджмент повинен опанувати сучасні методи управління, сприйняти цінності, етичні норми чинні у цивілізованому світі, зберігаючи національні моральні надбання, отримані через релігію та культуру [5, с. 199-200].

У контексті побудови національних моделей соціальної відповідальності раціональним вважаємо міркування Сучкова А. В. та Кінцель А. Д. щодо того, що ефективність будь-якої моделі корпоративного управління як форми інституційної угоди є відносною і залежить від якісних властивостей інституційного середовища. Науковці переконливо доводять, що модель корпоративного управління, яка в найбільшому ступені підходить для розвинутих фінансових ринків, може виявитись зовсім нежиттєздатною в ситуації, коли права власності не захищені, а також слід враховувати, що внутрішньо корпоративні реструктуризації можуть відбуватись в рамках різних стратегій, в числі яких захисна і спрямована на розвиток [29, с. 234-235].

Відзначимо, що розглянуті національні моделі менеджменту стосуються

передусім корпоративного управління, тобто управління великими підприємствами, де управління відокремлене від власності на активи. Оте, національна модель управління справляє найбільший вплив на великі підприємства, утворює передумови формування та розвитку індивідуальної системи управління, що підпорядковується загальним правилам та традиціям на ринку. Це обумовлено низкою чинників, серед яких – традиційна освіта управління, наслідування підходів до управління від наставників, організаційна структура підприємства, що визначає та обмежує можливі для застосування методи управління.

З урахуванням проведених досліджень можемо запропоновано модель менеджменту соціальної відповідальності для великих підприємств.

Основним суб'єктом моделі запропоновано вважати департамент менеджменту соціальної відповідальності. Слід зазначити, що, як доводить дослідження соціальних звітів підприємств, такий підрозділ утворюється досить рідко. Найчастіше функції планування, організації заходів з соціальної відповідальності та мотивування працівників до їх виконання здійснюють підрозділи управління людськими ресурсами та/або маркетингу, а контроль покладається на керівників цих підрозділів та директора підприємства. Декларація у якості суб'єкта моделі саме департаменту не означає наголос на доцільності виокремлення додаткового підрозділу, що може бути економічно недоцільно та створити додаткове бюрократичне навантаження, а лише відображує необхідність концентрації повноважень щодо прийняття рішень та контролю їх виконання у чітких рамках. Це може бути реалізовано, зокрема, шляхом утворення посади менеджера соціальної відповідальності або ж прописування відповідних функцій за менеджерами з чітким визначенням повноважень, прав та обов'язків у контексті забезпечення соціальної відповідальності підприємства.

Першим кроком реалізації моделей соціальної відповідальності має стати узагальнення інформації. Як свідчать нинішні звіти з соціальної відповідальності, досить часто до них включається інформація, що не підпадає під визначення

заходів з соціальної відповідальності, не може бути проаналізована та порівняна з інформацією за попередні періоди. Утворення інформаційного підґрунтя вимагає збору та систематизації інформації щодо стану соціальної відповідальності підприємства з внутрішніх та зовнішніх джерел. До основних внутрішніх джерел відносяться акціонери та персонал підприємства, до зовнішніх – контрагенти, споживачі, органи державної влади і місцевого самоврядування.

У контексті визначеної мети досягнення соціальної відповідальності підприємства – гармонізації інтересів стейкхолдерів, модель не заперечує збору додаткової інформації щодо іміджу підприємства, стану лояльності працівників, відносин з контрагентами тощо, але основним завданням на етапі збору інформації є утворення чіткого уявлення про систему інтересів стейкхолдерів, що можуть бути досягнуті у рамках запровадження соціально-відповідальної діяльності. Важливим на цьому етапі є також виявлення конфліктів інтересів, наприклад, прагнення акціонерів щодо збільшення прибутку шляхом зниження собівартості, досягнутої з завданням шкоди екологічній ситуації та безпечності продукції конфліктує з інтересами споживачів, держави, місцевого самоврядування, а підвищення ціни на продукцію унаслідок запровадження екологічних стандартів, що відповідає інтересам місцевого населення, може викликати невдоволення споживачів. Безумовно, повної соціальної відповідальності можливо досягнути лише на засадах повної гармонізації інтересів стейкхолдерів, однак досягнути цього з урахуванням непередбачуваних зовнішніх та внутрішніх умов діяльності украй складно. Таким чином, концепція соціальної відповідальності вимагає адаптації до реалій діяльності кожного підприємства.

На другому етапі відбувається, власне, адаптація концепції соціальної відповідальності до потреб підприємства. На цьому етапі першочергового значення набуває чітке розуміння менеджером з соціальної відповідальності візії розвитку підприємства, стратегічних пріоритетів та орієнтирів, що задаються топ-менеджерами, а також динаміки розвитку ринку і очікувань з боку суспільства. Орієнтація на потреби підприємства є необхідним кроком впровадження будь-

яких ініціатив, що стосуються трансформації системи управління та практики діяльності. Ця теза закономірно випливає з численних тверджень щодо неможливості штучного впровадження ефективних моделей управління, розроблених без урахування менталітету, культури та історії бізнесу, що були висвітлені попередньо при обґрунтуванні теоретичних засад та методики формування системи менеджменту соціальної відповідальності.

Наступним етапом є розробка стратегії соціальної відповідальності у рамках загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегічний характер планування заходів з соціальної відповідальності унеможливить її зведення до несистемних благодійних акцій, утворить передумови перебудови системи управління, організаційної культури, комунікацій зі стейкхолдерами, а також уможливить інтеграцію соціальної звітності у систему управлінського обліку на підприємстві.

Етап планування та реалізації заходів з соціальної відповідальності опирається на дві складові – по-перше, обґрунтування ресурсного забезпечення; по друге. розробку програм мотивування стейкхолдерів до участі у заходах, налагодження комунікацій та подолання опору змінам, роботу з конфліктними ситуаціями.

Безперечно, бюджетування діяльності у сфері соціальної відповідальності має здійснюватись ще на етапі визначення потреб підприємства та деталізуватись у рамках стратегічного планування. На етапі планування конкретних заходів доцільно рекомендувати поглиблений аналіз можливостей підприємства щодо відведення ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) на соціально-відповідальну роботу з урахуванням втрати можливостей щодо розвитку підприємства у інших сферах. Особливо важливим у рамках цієї складової є відпрацювання та затвердження методики аналізу доцільності та розміру витрат, що має враховувати не лише економічний, але і соціальний ефект. Слід зважати і на важливість визначення напрямків використання невикористаних ресурсів, передбачених на етапі стратегічного планування. Друга складова має переважно інформаційно-комунікаційний характер.

Заходи з соціальної відповідальності не можуть реалізовуватись лише департаментом соціальної відповідальності, оскільки така діяльність не матиме ознак системності. Поряд з цим, слід визнати складність організації роботи зі стейкхолдерами у рамках стратегії соціальної відповідальності, що обумовлюється розглянутими попередньо чинниками, серед яких один з принципових – відсутність глобальної тенденції до соціальної відповідальності, а отже і вмотивованості стейкхолдерів змінювати звичний порядок справ. Це вимагає від менеджерів попередньої розробки заходів мотиваційного впливу, основною метою яких має залучення максимальної кількості стейкхолдерів до заходів з соціальної відповідальності. Робота зі стейкхолдерами вимагає налагодженої системи комунікацій, відкритої та прозорої, але, водночас, модерованої менеджером. Розширення та зміцнення каналів комунікації є однією з запорук повноцінної реалізації заходів з соціальної відповідальності та виконання ключових завдань за цим напрямком. Ще однією перевагою ефективних комунікацій є їх здатність долати опір змінам, який неминуче виникає у випадках зміни підходів до управління підприємством.

Як було попередньо зазначено, за своєю природою управлінська діяльність у сфері соціальної відповідальності є діяльністю конфліктною. Отже, при розробці та реалізації заходів з соціальної відповідальності менеджерам слід особливу увагу звертати на ефективність функціонування антиконфліктних систем, що передбачає попередній аналіз можливих конфліктних ситуацій, оперативну роботу над вирішенням конфліктів, що виникають у сфері соціальної відповідальності, а також попередження можливості настання схожих конфліктів у майбутньому. Наголосимо, що антиконфліктна діяльність у сфері соціальної відповідальності вимагає від менеджерів особливого професіоналізму, спеціальних знань та навичок, а також додаткових повноважень щодо застосування систем санкцій та мотивації.

За результатами реалізації заходів з соціальної відповідальності обов'язковою умовою досягнення системності діяльності менеджменту є узагальнення результатів з метою їх подальших аналізів. Таке узагальнення

доцільно здійснювати у вигляді звітності з соціальної відповідальності. Підготовлену у відповідності до попередньо затвердженої методики звітність слід аналізувати з метою виявлення недоліків, «вузьких місць», розходження плану та факту, ефективності ресурсного забезпечення тощо, а також доцільно оприлюднювати з метою досягнення прозорості діяльності підприємства у сфері соціальної відповідальності. Слід відзначити, що заходи з соціальної відповідальності можуть базуватись на конфіденційній інформації, або інформації, що складає комерційну таємницю підприємства. У такому випадку доцільно готувати два звіти – для внутрішнього користування та публічний. Основною вимогою до публічного звіту при цьому має бути наявність достатньої кількості даних для можливості оцінки та порівняння соціальної діяльності підприємства за різні періоди. Додатково доцільно готувати лаконічний звіт щодо ключових здобутків підприємства у сфері соціальної відповідальності для стейкхолдерів. Такий звіт має бути позбавлений несуттєвих подробиць та орієнтуватись на досягнення мети гармонізації інтересів стейкхолдерів.

За результатом оприлюднення звітності з соціальної відповідальності підприємство може очікувати нові дані щодо інтересів стейкхолдерів, що мають бути враховані при запуску нового циклу моделі. Результати, одержані від аналізу соціальної звітності департаментом соціальної відповідальності мають використовуватись для корекції концепції, стратегії та плану заходів СВ.

Запропонована модель має низку відмінностей від моделі, розробленої для впровадження на великих підприємствах. Це, по-перше, відмінності у суб'єктах управління, по-друге, у інформаційному забезпеченні, по-третє, введено критерій «інтенсивність діяльності у сфері СВ», по-четверте, спрощений контроль ефективності. Розглянемо детальніше основні елементи запропонованої моделі.

Якщо для великих підприємств рекомендованим є створення департаменту соціальної відповідальності, що потягне малі витрати відносно загальних витрат підприємства, то для малих та середніх підприємств слід погодитись з неефективністю та економічною недоцільністю виокремлення підрозділу для

вирішення питань соціальної відповідальності. Зважаючи на організаційну структуру підприємств, діяльність яких досліджена на основі власних спостережень та інтерв'ювання керівників, можемо запропонувати систему суб'єктів прийняття управлінських рішень, що включають власника, керівника підприємства, а також менеджера з повноваженнями щодо прийняття рішень у сфері соціальної відповідальності. Співвідношення прав та обов'язків у рамках такої схеми, на наше переконання, доцільно розглядати у межах окремого дослідження, оскільки підходи до ведення бізнесу суттєво відрізняються від підприємства до підприємства. Так, на малих підприємствах, де кількість персоналу яких не перевищує оптимуму управління, усі ключові рішення приймає власник. Для середніх підприємств найчастіше використовується модель делегування директору поточних питань зі збереженням за власником відповідальності за прийняття рішень концептуального та стратегічного характеру. Менеджеру з повноваженням у сфері соціальної відповідальності, відтак, відводиться контроль за організацією та виконанням відповідних заходів. Отже, в узагальненому вигляді структуру суб'єктів прийняття управлінських рішень можливо зобразити як ієрархічну, що, утім не відображено на моделі з метою полегшення її адаптації до організаційної структури конкретного підприємства. Зрештою, незважаючи на розподіл повноважень щодо прийняття управлінських рішень, подальші кроки суттєво не залежать від визначення основного та супроводжуючих суб'єктів.

На основі одержаної інформації суб'єкт управління згідно запропонованої моделі має прийняти ключове рішення, а саме – визначити інтенсивність діяльності підприємства у сфері соціальної відповідальності. Критерії прийняття такого рішення залежать, знову ж, від низки чинників, що слід оцінювати для кожного підприємства окремо, зокрема, загального напрямку розвитку бізнесу, пріоритетності гармонізації інтересів стейкхолдерів чи конкурентної боротьби, наявності ресурсів, потенційних партнерів тощо.

У моделі запропоновано три типи рішень, які може прийняти суб'єкт управління. Перше рішення може бути прийняте у ситуації, коли на ринку

відсутні конкуренти з ефективними стратегіями соціальної відповідальності, діяльність підприємства не створює напруженості серед стейкхолдерів, а персонал підприємства цілком задоволений роботою та лояльний. У такому випадку можливо рекомендувати сценарій реалізації низки низьковитратних, можливо, не пов'язаних між собою, проте регулярних заходів. На відміну від суто маркетингового підходу, цей сценарій все ж базується на об'єктивній інформації щодо ринкового становища підприємства з огляду на рівень його соціальної відповідальності, враховує інтереси стейкхолдерів, а також передбачає можливість підвищення інтенсивності діяльності у майбутньому.

Друге рішення передбачає перебудову системи управління підприємством. Критеріями такої перебудови можуть стати як міжнародні стандарти СВ (зокрема, ГД ООН, впровадження якого не вимагає суттєвих зусиль та затрат) так і запропоновані у попередньому підрозділі принципи МСВ. Це рішення слід вважати оптимальним для підприємств, що функціонують в умовах висококонкурентного середовища та борються за споживача і персонал, а також прагнуть визнання і підтримки з боку місцевого населення. За результатами впровадження другого рішення для підприємства відкриваються додаткові можливості щодо виходу на нові ринки, які характеризуються обмеженнями за рівнем соціальної відповідальності, зокрема, ринки країн Європейського союзу.

Висока інтенсивність діяльності включає активність за попередніми рівнями, а також додатково передбачає утворення мережі соціально-відповідальних організацій. Реалізація такого сценарію можлива за умови сприятливого ринкового середовища, зокрема, готовність до співпраці підприємств-конкурентів, а також можливість одержання підтримки, хай навіть спершу інформаційної, від органів державної влади та місцевого самоврядування. Сценарій базується на наявності інформації щодо можливих партнерів у соціально-відповідальній діяльності з числа підприємств (конкурентів та тих, що функціонують у суміжних галузях) та об'єднання у вигляді кооперативів на засадах досягнення спільних соціальних цілей. У випадку наявності можливості залучення широкого кола партнерів, у тому числі, громадських організацій,

вищих навчальних закладів та наукових установ доцільним є створення кластерів соціально-відповідальних організацій.

За результатами активності підприємства у сфері соціальної відповідальності у відповідності до практики управлінського обліку на підприємств доцільно включати відповідний розділ до загального звіту про роботу підприємства або ж формувати окремий звіт про соціальну відповідальність. З урахуванням обмежених можливостей щодо висвітлення діяльності підприємства у засобах масової інформації та низьким, на нинішньому етапі, інтересом до соціальної відповідальності МСП не можемо з певністю рекомендувати опублікування звітів про соціальну відповідальність крім випадку утворення кластерної організації. Однак, у будь-якому випадку, аналіз діяльності підприємства у соціальній сфері має стати підґрунтям контролю ефективності, що може набувати форм удосконалення концепції, стратегії діяльності, плану заходів з соціальної відповідальності, а також оптимізації ресурсів.

Дана модель доповнює моделі для великих, малих і середніх підприємств та є своєрідним орієнтиром щодо впровадження принципів менеджменту соціальної відповідальності.

Водночас, запропоновані моделі не розкривають ключової складової менеджменту соціальної відповідальності – питання утворення механізму прийняття відповідних управлінських рішень, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

3.2. Організаційний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності підприємства

Будь-який намір, концепція, план щодо запровадження соціальної відповідальності у діяльності окремого підприємства не можуть бути реалізовані невідкладно в силу об'єктивних та суб'єктивних причин.

У ході спостереження за роботою підприємств та особливостями прийняття рішень в умовах часткової або повної невизначеності (це стосується, зокрема,

впровадження нових моделей управління, а отже і започаткування практики соціальної відповідальності) встановлено наступні об'єктивні чинники ускладнення реалізації концепції соціальної відповідальності:

1. Динаміка ринку. Оскільки на нинішньому етапі в Україні соціальна відповідальність більше пов'язується з маркетинговою складовою функціонування підприємства (тобто, позиціонуванням підприємства на ринку), її стратегія підпорядковується ринковим коливанням. Спостерігаємо закономірність, особливо серед великих підприємств, щодо активізації діяльності, що підпадає від визначення заходів з соціальної відповідальності у випадку, якщо інші великі гравці ринку впроваджують такі заходи і навпаки, у випадку згортання активності у сфері соціальної відповідальності з боку лідерів з певним часовим лагом зменшується така активність і у підприємств-конкурентів.

2. Необхідність залучення додаткових ресурсів. Будь-яка соціально-орієнтована активність передбачає залучення ресурсів, а отже – їх відтягнення від інших напрямків використання. За низького рівня рентабельності в умовах трудомісткого виробництва це означатиме погіршення матеріального забезпечення працівників, при ресурсномісткому виробництві – необхідність здешевлення сировини, якості продукції.

3. Неготовність органів державної влади та місцевого самоврядування до співпраці у сфері соціальної відповідальності. Низька якість політико-правового забезпечення ініціатив соціальної відповідальності, що є наслідком недостатніх реформ у сфері регулювання підприємницької діяльності в Україні, обумовлює труднощі у плані співпраці зацікавлених сторін з питань соціальної відповідальності. Як було доведено малим та середнім підприємствам вкрай складно самотужки реалізовувати заходи з соціальної відповідальності. Великі ж підприємства для переходу від маркетингового підходу до цілісної концепції соціальної відповідальності очікують участі держави як однієї з зацікавлених сторін, що може проявлятися у різних формах – передусім, податкових пільг, інших форм підтримки, однак може і набувати вигляду схвалення соціальної активності підприємства, що може стати

додатковим бонусом для зміцнення іміджу підприємства.

Дослідження управлінської практики малих та середніх підприємств, а також ознайомлення з соціальною звітністю великих засвідчує наявність наступних суб'єктивних перешкод у запровадженні соціальної відповідальності бізнесу:

1. Непевність власників, менеджерів та працівників підприємства у доцільності запровадження концепції соціальної відповідальності, що обумовлюється різноманітними причинами – відсутністю або надмірною кількістю різновекторної інформації щодо соціальної відповідальності, страхом перед переглядом системи управління та функціонування підприємства у зв'язку з невизначеностями, зокрема, складністю прогнозу результатів, впевненістю у ефективності системи відносин на підприємстві, що склались (консерватизм) тощо.

2. Брак фахівців у сфері менеджменту соціальної відповідальності, що обумовлюється відсутністю механізмів підготовки за відповідною спеціальністю в Україні.

3. Опір змінам, що неминує виникає у випадку необхідності докорінно змінити практику господарювання, що була на підприємстві до цього.

4. Розбіжності у поглядах на стратегію розвитку підприємства з боку власників, менеджерів, працівників.

5. Наявність значної кількості невирішених проблем у інших сферах управління підприємством, що вважаються більш пріоритетними.

6. Відсутність мотивації менеджменту підприємства до змін, удосконалення, перебудови системи управління.

У сукупності ці та інші негативні чинники, що виникають у діяльності будь-якого підприємства приводять до закономірного висновку: реалізація концепції соціальної відповідальності можлива винятково за сприятливих обставин, що складуться у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; при наявності не залучених ресурсів та відсутності бажання підприємців нарощувати прибуток, за повного та якісного матеріального і соціального забезпечення

працівників в умовах переходу економіки на інноваційний шлях розвитку.

Дослідження управлінської практики доводить, що найефективнішим способом боротьби як з внутрішніми, так і з зовнішніми перешкодами функціонування підприємства є вдосконалення механізмів прийняття і реалізації рішень на підприємстві. Водночас, це і найскладніший шлях, оскільки, як слушно зауважує Ю. О. Барабаш, «дослідження проблеми прийняття рішень можна віднести до числа міждисциплінарних, оскільки вибір способу дій – це результат комплексного зв'язка різних аспектів: інформаційного, економічного, психологічного, логічного, організаційного, математичного, технічного та ін.» [6, с. 121]. Погоджуємось також з тезою О. М. Помазуна, котрий зазначає, що процес прийняття рішення має складний багатоаспектний характер. Науковець твердить, що ретельне дослідження задач прийняття рішень допоможе менеджерам сформулювати чітке уявлення про проблему та правильно ідентифікувати рішення, що, в свою чергу, сприятиме зменшенню помилок при розробленні заходів щодо реалізації і контролю виконання рішення, дозволить об'єктивно визначити необхідні ресурси для його виконання [59].

Одним з ключових елементів прийняття управлінського рішення є його алгоритм, для позначення якого можливо вживати також поняття «технологія управлінського рішення». Деталізуючи означене поняття, Груб'як С.В. виділяє такі етапи розробки і прийняття рішень: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація проблемної ситуації та причини її виникнення; розроблення оцінної системи; діагностика ситуації; розроблення прогнозу розвитку ситуації; генерування альтернативних варіантів рішень; відбір основних варіантів управлінських рішень; розроблення сценаріїв розвитку ситуації; експертна оцінка основних варіантів управлінських дій; колективна експертна оцінка; ухвалення рішення; контроль та оцінка виконання рішення [21, с. 203]. О. М. Помазун наводить схожий перелік етапів, характеризуючи їх як «функції процесу прийняття рішень»: визначення проблеми та постановка задачі з управління, визначення осіб, що приймають рішення, опис та пошук альтернатив, вибір оптимальної альтернативи, впровадження, перевірка, виконання і контроль

виконання рішення. Вище перераховані функції, в свою чергу, взаємодіють між собою і мають циклічний характер, що має значний потенціал для досягнення успіху [59]. С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко та М.І.Цюцюра зазначають, що технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур – це діагностика проблеми; визначення можливих способів її розв'язання; оцінювання варіантів; вибір найвигіднішого варіанта [91, с. 50].

Механізм прийняття рішень з соціальної відповідальності підприємства має відповідати вимогам, встановленим до схожих механізмів. Як зазначає Ю. О. Барабаш, процес прийняття управлінських рішень потребує використання різних методів та складається з декількох етапів; свою чергу кількість та якість прийняття управлінського рішення залежить від стилю керівника, ситуації, культури організації та інших факторів [6].

Зважаючи на це, пропонуємо організаційний механізм (далі – ОМ), у процесі побудови якого враховано результати теоретичних і прикладних досліджень, принципи і моделі МСВ, а його метою є удосконалення теоретико-методичного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, що стосуються концепції, стратегії, планування, реалізації і контролю заходів з соціальної відповідальності.

Запропонований О.М. є елементом системи управління підприємством, що реалізується шляхом виконання суб'єктами управління у сфері СВ відповідних функцій. Слід відзначити, що впровадження даного механізму уможлиблюється на основі виконання передумов теоретичного (прийняття уповноваженими особами підприємства рішення щодо приєднання підприємства до руху за соціальну відповідальність, що проявляється, зокрема, у прийнятті концепції соціальної відповідальності як вектору розвитку бізнесу), методичного (використання методичних рекомендацій щодо формування системи менеджменту соціальної відповідальності), об'єктивного (наявність сприятливих ринкових, соціально-економічних, політико-правових передумов) та суб'єктивного (відсутність консервативного мислення, опору змінам тощо) характеру.

Очікувані результати:

- формування позитивного іміджу підприємства, лояльності працівників і споживачів, підвищення конкурентоспроможності бренду, вихід на нові ринки з доступом для соціально-відповідальних підприємств;
- покращення бізнес-клімату, якості життя населення, екологічної ситуації, одержання преференцій з боку держави та місцевого самоврядування – у разі набуття рухом за соціальну відповідальність національного значення

Мінімальні вимоги, що висуваються до підприємства перед початком впровадження запропонованого ОМ можуть бути визначені як дотримання принципів Глобального договору ООН, а також одного зі стандартів соціальної відповідальності – SA8000 або ISO 26000, однозначне розуміння змісту, концепції та принципів соціальної відповідальності керівниками та власниками підприємства.

Конкретизація суб'єктів механізму базується на підході, запропонованому при диференціації моделей соціальної відповідальності для підприємств у залежності від їх розміру. Основною вимогою при відборі суб'єктів механізму є наявність належних повноважень, тобто можливості прийняти повноважне рішення у сфері СВ, обов'язкове до виконання на підприємстві. Додатково висувається низка вимог, що безпосередньо впливають на якість прийнятих рішень, а також можливість їх виконання. У сукупності ці вимоги характеризують компетентність суб'єкта прийняття рішень та полягають у:

1. Дотриманні принципів МСВ (з урахуванням алгоритму, запропонованого у вигляді еволюційної моделі менеджменту соціальної відповідальності. Прийняття рішень на основі цих принципів вимагає широкого кола компетенції, зокрема, у сфері: оцінювання інтересів стейкхолдерів, утворення кооперативних і кластерних організацій, формулювання вимог до управлінської звітності, проектування організаційної структури, володіння техніками та навичками комунікацій, знання і застосування міжнародних стандартів управління, публічне просування соціальних ініціатив підприємства та ін.

2. Використанні методів МСВ. У ОМ пропонується використання загальних методів, спільних для усіх сфер менеджменту. Безперечно, соціальна відповідальність як особливий різновид управлінської діяльності вимагає адаптації методів, що використовуються, до концепції, стратегії і принципів, прийнятих на підприємстві. Так, скажімо, адміністративні методи виключають примус під загрозою штрафу, оскільки це суперечить стандарту SA8000 або ж зловживання посадовим становищем з метою досягнення декларативного результату у сфері соціальної відповідальності. Інформаційні методи включають методи пошуку та збору даних щодо соціальної відповідальності підприємства (діагностика соціальної відповідальності), методи вивчення ринкових практик соціальної відповідальності та визначення інтересів стейкхолдерів, а також узагальнення даних за результатами виконання заходів з соціальної відповідальності, їх подальший аналіз та вироблення рекомендацій щодо удосконалення системи МСВ. Методи прийняття рішень добираються з урахуванням стилю управління, наявних ресурсів, зокрема, часу на їх прийняття, наявності та якості вихідних даних, стилю управління, прийнятого на підприємстві тощо. Маркетингові методи використовуються для визначення, по-перше, ринкової доцільності запровадження практик соціальної відповідальності, по-друге, впливу на ринкове позиціонування підприємства за результатами реалізації заходів з соціальної відповідальності. Соціально-психологічні методи стануть в нагоді при подоланні суб'єктивних перешкод МСВ, зокрема, опору змінам, а також у формуванні мотивації працівників до діяльності у рамках концепції соціальної відповідальності. Ця група методів також визначає напрямки та ефективність комунікацій зі стейкхолдерами. Проектні методи застосовуються при інтеграції елементів соціальної відповідальності при виконанні конкретних проектів, а також у рамках розробки конкретного заходу (комплексу заходів) за одним з напрямків соціальної відповідальності. Ситуаційні методи утворюють підґрунтя прийняття управлінських рішень за окремими ситуаціями, зокрема, непередбачуваними, та пов'язані з методами антикризового управління.

Стосовно вимог до методів ОМ погодимось з твердженням С.В. Цюцюри, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюри: «Важливою вимогою управлінського рішення є повноваження (владність) рішення – суворе дотримання суб'єктом управління тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем управління» [91, с. 51].

Інструменти МСВ вибираються з доступних у рамках окреслених методів управління у відповідності концепції, мети та завдань у сфері соціальної відповідальності підприємства. Для використання у ОМ пропонуються наступні інструменти:

1. Соціальне планування. Прийняття рішень щодо соціальної відповідальності підприємства має відбуватись на основі окремих планів соціальної відповідальності, розроблених у межах сфери відповідальності департаменту менеджменту СВ.

2. Накази та інструкції. Накази є інструментом прямого впливу, за допомогою якого узгоджується, впорядковується та стимулюється діяльність за певним конкретним напрямком на підприємстві. Водночас, з метою уникнення бюрократизації процесу важливим інструментом є інструкції, у яких слід деталізувати напрямки роботи у сфері соціальної відповідальності за відділами чи окремими посадами.

3. Комунікаційно-інформаційні технології. Є невід'ємною складовою будь-якої системи менеджменту на нинішньому етапі розвитку теорії і практики управління. Застосування цих технологій суттєво спрощує збір інформації та її аналіз, прийняття рішень, комунікацію, та контроль.

4. Контролінг. Універсальний напрям менеджменту доцільно застосовувати у ОМ на кожному етапі його реалізації з метою попередження, виявлення та корекції відхилень у реалізації заходів з соціальної відповідальності від концепції та стратегії СВ на підприємстві.

5. Реінжиніринг. В особливо складних випадках, що пов'язані, зокрема з наявністю застарілих проблем в управлінні підприємством, складним фінансово-економічним та соціальним станом, існуванням загроз економічній безпеці, до яких підприємство не здатне адаптуватись у інший спосіб доцільно

застосовувати інструмент реінжинірингу. Цей інструмент придатний і у тих випадках, коли з концептуальних причин підприємство не може перейти до моделі соціально-відповідальної діяльності без фундаментальної перебудови систем управління.

6. Стимули та санкції. Як інструмент ОМ, стимули та санкції виконують ключову роль у ефективності реалізації рішень щодо соціальної відповідальності підприємства. Розробка ефективних механізмів мотивації та дисциплінарного впливу на підприємстві, безперечно є завданням, що виконується у межах менеджменту людських ресурсів.

Керуючись принципами, на основі методів та інструментів, передбачених ОМ, суб'єкти механізми, згідно передбаченого алгоритму, вступають у цикл прийняття рішень та їх реалізації з питань соціальної відповідальності підприємства.

Початковим етапом прийняття будь-якого рішення є збір інформації. У ОМ цей етап представлений у вигляді етапу «формування інформаційно-ресурсного забезпечення прийняття рішень», що передбачає дві дії. По-перше, суб'єктам необхідно чітко охарактеризувати стан об'єкта управління, спрогнозувати можливі зміни внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливатимуть на суб'єктивну і об'єктивну оцінку рівня соціальної відповідальності підприємства з боку стейкхолдерів. У контексті цієї дії також формується уявлення про шляхи та можливості залучення ресурсів для реалізації ініціатив з соціальної відповідальності. По-друге, слід врахувати інформацію щодо інтересів стейкхолдерів, а також їх можливостей та ресурсів підтримки соціально-відповідальних ініціатив підприємства. На етапі збору інформації варто зважати на можливі «інформаційні шуми». Процес прийняття рішення щодо заходів з соціальної відповідальності по відношенню до працівників повинен опиратись переважно на інформацію про інтереси і потреби саме цієї групи.

Засновуючись на одержаній інформації, у тому числі щодо наявних ресурсів, активізується наступний етап механізму – прийняття та реалізація рішень щодо концепції, стратегії і заходів СВ. Цей етап ми пропонуємо ділити на три

частини, що мають ієрархічне підпорядкування та відображають традиційну організаційну структуру більшості підприємств. Наголосимо, що функціонування ОМ на цьому етапі має двонаправлений характер. Для кожної з частин справедливим буде припущення щодо її впливу на загальну систему управління, а також вона сама по собі є об'єктом управлінського рішення.

По-перше, це функціональне управління. Функціональне управління є основою діяльності будь-якої організації та реалізується шляхом виконання керівниками функцій планування, організації, мотивації та контролю. Прийняття та реалізація рішень щодо соціальної відповідальності підприємства виконується у рамках тієї ж системи функцій менеджменту. Водночас, при прийнятті рішень щодо соціальної відповідальності слід враховувати потенціал впливу на функції за іншими напрямками управління та передбачити можливості його застосування.

По-друге – проектне управління. Трансформована під впливом концепції соціальної відповідальності система управління підприємством може в загальному характеризуватись дотриманням основних принципів МСВ, однак при диверсифікації діяльності, що спостерігається при проектному управлінні, доцільним є цілеспрямоване включення положень концепції соціальної відповідальності з урахуванням специфіки проекту та умов його виконання. Поряд з цим, значимі заходи з соціальної відповідальності самі по собі є проектами, що вимагають відповідних управлінських рішень з урахуванням принципів, методів та інструментів ОМ.

По-третє – ситуаційне управління. Існує низка теоретичних підходів до тлумачення поняття ситуаційного менеджменту. Ми дотримуємось позиції, згідно якої ситуаційне управління компенсує недоліки функціонального та проектного у частині подолання негативних явищ, що виникають на підприємстві з непередбачуваних або слабо прогнозованих причин. До сфери ситуаційного управління можемо віднести управління кризами, конфліктами, форсмажорними обставинами. Управлінські рішення, що стосуються ситуаційного управління соціальною відповідальністю, приймаються у поточному режимі у залежності від конкретної ситуації, найкращим рішенням у якій стане поведінка згідно

принципів МСВ та міжнародних стандартів соціальної відповідальності.

Погодимося з Л.В. Фроловою та Н.І. Алексеевою щодо того, що успішна реалізація управлінських рішень передбачає дотримання низки вимог: визначення пріоритетності завдань відповідно їх значущості, першочерговості, забезпеченню ресурсами; раціональне використання ресурсів для досягнення результатів; оптимізація витрат на реалізацію рішення; ініціативність щодо найшвидшого виконання рішення з найменшими витратами часу; зацікавленість керівників та виконавців у досягненні поставлених завдань через мотивацію та стимулювання працівників; делегуванням повноважень щодо реалізації рішення на управлінському рівні, який володіє необхідними повноваженнями та ресурсами; чітка та однозначна постановка завдання та шляхів і строків реалізації рішення; командне оперативне виконання рішень, реалізація яких пов'язана з діяльністю декількох працівників; науковий підхід до виконання поставлених завдань [88, с. 237].

Підсумковим етапом циклу механізму є одержання зворотного зв'язку. Можемо виділити два типи зворотного зв'язку – активний та пасивний. Активний зворотній зв'язок передбачає докладання певних зусиль з боку менеджменту для одержання інформації щодо результативності діяльності з соціальної відповідальності, зокрема, шляхом розсилання форм зворотного зв'язку, проведення опитувань, інтерв'ювання ключових стейкхолдерів тощо. Пасивний зворотній зв'язок полягає у зборі інформації з наявних джерел – аналізі вхідної кореспонденції, книги відгуків і пропозицій, записів «гарячої лінії», коментарів у соціальних мережах тощо.

У рамках зворотного зв'язку менеджерам з соціальної відповідальності доцільно збирати таку інформацію заходів СВ: про доцільність, успішність, своєчасність.

Додатково шляхом аналізу даних зворотного зв'язку менеджмент може виявити нові шляхи удосконалення політики підприємства у сфері СВ, що найбільш повно відповідатимуть очікуванням та інтересам стейкхолдерів.

Очікувані результати від реалізації ОМ систематизовано у дві групи. До

першої групи належать результати, досягнення яких цілком залежить від ефективності функціонування ОМ на підприємств:

- формування позитивного іміджу підприємства – залежить від якості комунікацій, досягнення балансу інтересів стейкхолдерів, поширення відомостей про соціальну відповідальність підприємства; наслідком є збільшення попиту на продукцію чи послуги підприємства, вихід на нові ринки, залучення соціально-відповідальних партнерів;

- формування лояльності:

- а) працівників – полягає у зниженні плинності кадрів, підвищенні вмотивованості, продуктивності праці, готовності виконувати додаткову роботу, пов'язану з соціальною відповідальністю, на громадських засадах;

- б) споживачів – полягає у довірі до бренду, збільшенні кількості постійних клієнтів, збереженні клієнтської бази навіть на тлі підвищення вартості продукції у зв'язку з витратами на соціальну відповідальність.

Результати другої групи утворюються у відповідності до національної динаміки розвитку тенденцій залучення підприємств практик СВ та частково залежать від реалізації еволюційної моделі менеджменту соціальної відповідальності. Унаслідок масового впровадження ОМ на вітчизняних підприємствах загалом для національної економіки очікуються наступні позитивні результати:

- покращення бізнес-клімату – підвищення прозорості ведення бізнесу, перетворення конкурентів та споживачів у партнерів підприємства з питань соціальної відповідальності, зниження ризиків, що можуть виникнути у зв'язку з порушенням вимог стандартів соціальної відповідальності у сукупності справить оздоровлюючий ефект на бізнес-клімат в Україні;

- підвищення якості життя населення – соціально-відповідальне підприємство дбає про працівників та членів їх родин, а також місцеве населення, що у разі поширення практик СВ може охопити усю країну мережею соціально-відповідальних ініціатив, скерованих на покращення якості життя населення;

- покращення екологічної ситуації – одним з важливих напрямків соціальної відповідальності бізнесу та умовою сталого розвитку національної економіки є екологічна активність;

- одержання преференцій з боку держави та місцевого самоврядування.

За результатами аналізу та оцінки досягнутих результатів, а також даних зворотного зв'язку запускається новий цикл прийняття та реалізації рішень у сфері соціальної відповідальності, що є більш довершеним у зв'язку з наявністю більшої кількості даних щодо пріоритетних напрямків, заходів, методів та інструментів досягнення соціальної відповідальності підприємства.

Використання запропонованих рішень утворить нові можливості розвитку систем управління, що відповідають глобальним тенденціям підвищення соціальної відповідальності підприємств, сталого розвитку, посилення не лише економічної, але й соціальної та екологічної ролі підприємства у розвитку національної економіки на шляху до європейської інтеграції України.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Глобалізація економіки та інтеграційні процеси розкривають суть і зміст соціальної відповідальності через визначення ряду потреб, зумовлених розв'язанням проблем та зміною умов існування людства з метою забезпечення сталого розвитку. У свою чергу, останній передбачає забезпечення збалансованості та пропорційності розвитку усіх складових систем організації, а також їх здатність до самовідтворення.

Аналізуючи закордонний досвід упровадження сталого розвитку, можна констатувати, що найкращих результатів у цьому процесі досягнуто тими країнами, які використовували такі інструменти й механізми, як: дотримання обмежувальної політики; впровадження нових стандартів; встановлення нових норм і нормативів тощо. Варто зазначити, що впровадження саме соціальної відповідальності стало найвагомішим кроком у цьому процесі.

Слід зауважити, що соціальна відповідальність перш за все передбачає

здійснення соціальних проектів, тобто проектів корисних як для самого підприємства (внутрішня соціальна відповідальність), так і для суспільства (зовнішня соціальна відповідальність). Незначний досвід механізмів реалізації таких соціальних проектів визначає проблематику даної публікації.

Соціальна відповідальність в умовах повномасштабної війни – це єдиний показник, який ідентифікує, чи дійсно ви є бізнесом, що базується на цінностях та переконаннях, чи по-справжньому ваші цінності та переконання розділяє команда, і чи дійсно ви потрібні суспільству. Чим більше компанія сприяє розвитку суспільства, тим більше вона зростає, незважаючи на складні зовнішні обставини. Соціальна відповідальність починається з цінностей та переконань власника бізнесу [3, с. 175; 78, с.13]. Глобальна мета Kernel у сфері сталого розвитку і соціальної відповідальності – розвиток суспільства шляхом добровільного внеску бізнесу в соціальну, економічну і екологічну сфери, пов'язані з діяльністю і досягненням стратегічних цілей Компанії.

Доступ до моря є ключовим компонентом життєстійкості найбільшого агрохолдингу країни Kernel. На частку Kernel, акції якого торгуються на Варшавській біржі, припадає 22% переробки соняшнику та близько 20% українського експорту зернових. У квітні 2022 року Kernel експортував 10% від довоєнних результатів експорту за показниками понад 7,5 млн т продукту щорічно. Розблокування чорноморських портів дозволило компанії вивезти та продати запаси та повернутися до прибутковості.

У компанії, на момент повномасштабного вторгнення була достатня ліквідність, завдяки якій вони продовжували вести операційну діяльність та змогли швидко запуснути програми допомоги, а також управлінську децентралізацію, яку запроваджували останні сім років. Перше забезпечило фінансовий ресурс, друге – допомогло зберегти людей та активи. Було посилено децентралізацію на початку лютого, надавши керівникам підприємств повноваження приймати будь-які рішення у разі відсутності зв'язку. У нафтогазовому бізнесі компанія тримала грошовий резерв на шість місяців. Kernel активно допомагає армії з перших днів повномасштабного вторгнення. Допомагали з постачанням продуктів на важкодоступні території Сходу

та Півдня. Тим самим транспортом евакуювали людей. І це все згуртувало команду навколо дуже чітких та ясних цілей. Кожен куплений бронежилет або доставлений автобус продуктів – маленький успіх, який одразу можна було побачити та оцінити. І вже за кілька місяців загальний обсяг фінансування, спрямований на допомогу, становив понад \$20 млн.

Безумовно, важливим для Kernel в цей період було проведення посівної кампанії. Земельний банк Kernel – понад 500 000 га. Не змогли засіяти всього близько 6% площ. Частини Чернігівської, Сумської областей залишалися небезпечними, тож компанія не використовувала ці поля. Через великі залишки агропродукції в якийсь момент на балансі компанії сформувався стік

\$1,5 млрд, що дуже ризиковано. Було прийнято рішення продати близько 130 000 га земельного банку (покупцем виступив найбільший акціонер Kernel Андрій Веревський). Звичайно, це не найкращий час, але розуміли, що це частина ліквідного активу. І це та частина, яка за умови подальшого закриття експорту найбільше постраждає та потенційно генеруватиме для компанії величезні витрати. Немає сенсу заганяти весь запас ліквідності в посівну, коли не розумієш, чи повернуться ці гроші з продажу.

Компанія активно використовує систему DigitalAgriBusiness, яка керує агровиробництвом за допомогою автоматизованих алгоритмів на основі big data, знімає будь-які обмеження щодо управління земельним банком [3, с.95]. Kernel одна з небагатьох компаній світу, яка може керувати будь-якими обсягами землі. Для управління великим земельним банком «вузьке місце» – це втрата контролю за масштабування. Коли компанія вперше сконцентрували 400 000 га землі, постало питання: як можна використовувати обсяг даних, який має компанія? Як його стандартизувати, вкласти в єдину систему координат та алгоритми прийняття рішень, отримувати при цьому більший прибуток завдяки підвищенню ефективності. Платформа DigitalAgriBusiness дозволяє керувати агробізнесом без обмежень.

Компанія розвинула альтернативні канали для мінімальної підтримки бізнесу лише у серпні, коли відкрилися порти. До цього виручка була недостатньою для покриття діяльності. Шість місяців будували альтернативну логістику, будучи

однією з найкращих компаній у цьому. Усі логістичні переваги Kernel не мали жодного значення – всі опинилися в рівних умовах. Навпаки, великий стік генерував більшу кількість проблем. Але відкриття зернового коридору дозволило увійти до виробничого циклу. Якби компанія не продала стік, не змогли б планувати наступний урожай. Якби зерновий коридор не відкрився, більшість виробників наступного року не засіяли б площі. Це, у свою чергу, призвело б до зміни світового балансу та підвищення цін на глобальних ринках. Зараз чути помилкові політичні гасла, що Україна постачає продукцію не до країн третього світу (Африку тощо), а до більш розвинених європейських країн. Але тут важливо розуміти: коли глобальна світова система наповнюється продукцією незалежно від її пункту надходження, це веде до зниження цін на всьому ринку. З міркувань безпеки були закриті всі олійно-екстракційні заводи. Приколотнянський та Вовчанський заводи перебували тривалий час в окупації. Елеватори та термінал працювали у режимі внутрішньої підтримки якості зерна. Було перебудовано логістику у напрямку західних переходів. Відвантажити 65 000-70 000 т одним судном до Китаю і продати 20 барж на річці – це різні ринки та різні покупці. Компанія зменшувала партії, розмір флоту, збільшила вагонні відправки та продажі фурами. Цікаво, що з розвитком нових каналів експорту поза портами різко з'явилася велика кількість гравців, які увійшли до логістичних послуг.

Внаслідок різниці між офіційним та неофіційним курсами, внаслідок неповернення ПДВ більша частина зернового експорту перейшла до кешу. З цього сформувалося три основні проблеми: погіршувався торговий баланс, не сплачувалися податки і «білі» гравці програвали конкуренцію у закупівлі з «тіньовими». Наразі, Kernel планує закінчувати будівництво олійно-екстракційного заводу у Старокостянтинові – він готовий на 80%. Запуск проект у зеленій енергетиці з біомаси – він є актуальним на тлі дефіциту енергоресурсів. Наразі компанія виробляє 30 МВт/год електроенергії та планує збільшити до 100 МВт/год. Заводи компанії є повністю енергонезалежними.

Отже, на думку представників Kernel війна має навчити бізнес: по-перше – ліквідності. Компанія повинна мати на своєму балансі певну кількість активів, які

гарантують їй виживання; по-друге – чіткій і мобільній взаємодії зі своїми партнерами, колективом. Кризи проходять, а стосунки залишаються. І вони є точкою зростання подальшого розвитку; по-третє – інфраструктурному запасу, побудові альтернативних каналів збуту. Якщо бізнес не дбає про співробітників, не опікується важливими для спільноти ініціативами, якщо бізнес не наближує нашу перемогу діями, то після перемоги йому просто не знайдеться місця в Україні. Соціальна відповідальність – це не повинність чи додаткове навантаження, це – основа бізнесу цивілізованого світу. Потрібно змінювати ставлення до життя та бізнесу. Компанія має адаптуватися до будь-яких загроз. До цього ніхто, мабуть, не подумав, що великий бізнес може працювати в країні, де триває війна, але зараз зрозуміло, що це цілком реально. Виклики будуть завжди, і завдання бізнесу – адаптуватись. Важлива не стабільність як така, а стійкість за умов турбулентності. Як більшість українського агроінфраструктурного бізнесу, Kernel ототожнює себе з країною і несе на собі її ризики (втрата частини компанії разом із частиною України). Тому допомога країні, інвестиції у її розвиток важливі. Капіталізація підприємства залежить від капіталізації держави. Побудувати суперефективний бізнес, і щоб він був високо оцінений інвесторами, це не першочергове завдання, головне, що бізнес має підвищувати капіталізацію своєї країни.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі магістерської роботи проаналізовано напрями удосконалення системи управління соціальною відповідальністю Агрохолдингу Kernel. Зокрема, розглянуто перспективні моделі менеджменту соціальної відповідальності в Україні, проаналізовано організаційний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності підприємства та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

1. За результатами активності підприємства у сфері соціальної відповідальності у відповідності до практики управлінського обліку на підприємств доцільно включати відповідний розділ до загального звіту про роботу підприємства або ж формувати окремий звіт про соціальну відповідальність. З урахуванням обмежених можливостей щодо висвітлення діяльності підприємства у засобах масової інформації та низьким, на нинішньому етапі, інтересом до соціальної відповідальності МСП не можемо з певністю рекомендувати опублікування звітів про соціальну відповідальність крім випадку утворення кластерної організації. Однак, у будь-якому випадку, аналіз діяльності підприємства у соціальній сфері має стати підґрунтям контролю ефективності, що може набувати форм удосконалення концепції, стратегії діяльності, плану заходів з соціальної відповідальності, а також оптимізації ресурсів.

Дана модель доповнює моделі для великих, малих і середніх підприємств та є своєрідним орієнтиром щодо впровадження принципів менеджменту соціальної відповідальності.

2. За результатами аналізу та оцінки досягнутих результатів, а також даних зворотного зв'язку запускається новий цикл прийняття та реалізації рішень у сфері соціальної відповідальності, що є більш довершеним у зв'язку з наявністю більшої кількості даних щодо пріоритетних напрямків, заходів, методів та інструментів досягнення соціальної відповідальності підприємства.

Використання запропонованих рішень утворить нові можливості розвитку

систем управління, що відповідають глобальним тенденціям підвищення соціальної відповідальності підприємств, сталого розвитку, посилення не лише економічної, але й соціальної та екологічної ролі підприємства у розвитку національної економіки на шляху до європейської інтеграції України.

3. Отже, на думку представників Kernel війна має навчити бізнес: по-перше – ліквідності. Компанія повинна мати на своєму балансі певну кількість активів, які гарантують їй виживання; по-друге – чіткій і мобільній взаємодії зі своїми партнерами, колективом. Кризи проходять, а стосунки залишаються. І вони є точкою зростання подальшого розвитку; по-третє – інфраструктурному запасу, побудові альтернативних каналів збуту. Якщо бізнес не дбає про співробітників, не опікується важливими для спільноти ініціативами, якщо бізнес не наближує нашу перемогу діями, то після перемоги йому просто не знайдеться місця в Україні. Соціальна відповідальність – це не повинність чи додаткове навантаження, це – основа бізнесу цивілізованого світу. Потрібно змінювати ставлення до життя та бізнесу. Компанія має адаптуватися до будь-яких загроз. До цього ніхто, мабуть, не подумав, що великий бізнес може працювати в країні, де триває війна, але зараз зрозуміло, що це цілком реально. Виклики будуть завжди, і завдання бізнесу – адаптуватись. Важлива не стабільність як така, а стійкість за умов турбулентності. Як більшість українського агроінфраструктурного бізнесу, Kernel ототожнює себе з країною і несе на собі її ризики (втрата частини компанії разом із частиною України). Тому допомога країні, інвестиції у її розвиток важливі. Капіталізація підприємства залежить від капіталізації держави. Побудувати суперефективний бізнес, і щоб він був високо оцінений інвесторами, це не першочергове завдання, головне, що бізнес має підвищувати капіталізацію своєї країни.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах надало можливість зробити наступні висновки.

1. Війна деструктивно впливає на зусилля щодо забезпечення сталого розвитку. Сталий розвиток нерозривно пов'язаний з відповідальністю, яка виступає умовою досягнення стійкості. Більшість держав світу, великих корпорацій та громадян різних країн проявили соціально відповідальну поведінку, у різний спосіб долучаючись до допомоги Україні та її населенню у час протистояння військовому вторгненню в Україну.

Історія нашої держави, світові події, що відбуваються, змінюють уяву бізнесу про соціальну відповідальність, викликають переосмислення як громадської позиції громадян країни, так й бізнесових структур: революція, війна на Сході та пов'язані з нею соціальні потрясіння суспільства, світова пандемія COVID 19, світові кліматичні проблеми – все це вплинуло на розуміння сферою підприємництва соціальної відповідальності бізнесу та розширення його участі у вирішенні нагальних проблем країни, суспільства, власних працівників.

В ході аналізу економічного змісту поняття «соціальна відповідальність підприємства» встановлено, що на сьогодні не існує єдиного наукового підходу до трактування категорії «соціальна відповідальність бізнесу. Автором запропоновано вважати найбільш повним визначення соціальної відповідальності бізнесу як самостійної, ініціативної, систематичної діяльності суб'єктів господарювання щодо формування взаємовідносин із суспільством, органами влади, населенням, партнерами з метою узгодження та/або задоволення соціальних, економічних, фінансових, етичних інтересів усіх груп зацікавлених користувачів на взаємовигідних умовах для досягнення як економічних, так і соціальних результатів.

2. В ході дослідження механізму управління соціальною відповідальністю підприємства встановлено, що бізнес має усвідомити свою значну роль у

вирішенні суспільних проблем, особливо в конфліктний період. Компаніям досить важко дотримуватись принципів соціальної відповідальності в конфліктних умовах, оскільки вони зазнають фізичного, психологічного та фінансового тиску від сторін, що конфліктують, ускладнюються умови ведення бізнесу, погіршується їх фінансовий стан. Їх діяльність стикається з фізичним, правовим, репутаційним, стратегічним, операційним, фінансовим, етичним та моральним ризиками. Проте у разі продовження ведення бізнесу в зоні конфлікту, компанії не повинні забувати, що вони є одним із суб'єктів суспільства і допомагати йому з урахуванням своїх можливостей. Можливими напрямками КСВ-діяльності для бізнесу є корегування корпоративного управління, забезпечення сприятливого середовища для працівників, запобігання порушенню прав людини, проведення соціальних інвестицій, підтримання осіб, що постраждали внаслідок конфлікту.

3. В результаті дослідження методичних засад аналізу рівня соціальної відповідальності підприємства 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

4. В ході аналізу нормативно-правового поля соціальної відповідальності бізнесу в Україні, враховуючи міжнародний досвід та національні реалії встановлено, що до певної міри відсутність комплексного організаційно-правового механізму регулювання діяльності підприємств у сфері соціальної відповідальності компенсується відповідними міжнародними стандартами. З огляду на сучасну ситуацію у сфері соціальної відповідальності та залучення підприємств до виконання відповідних заходів вважаємо за доцільне рекомендувати розробку комплексу правових норм, орієнтованих на

стимулювання такої діяльності підприємств. Відтак, перспективним напрямком подальших досліджень є формування теоретико-методичних засад розвитку організаційно-правового механізму стимулювання соціальної відповідальності підприємств.

Таким чином, в Україні, яка щодня несе людські і матеріальні втрати від війни, національний бізнес добровільно реалізує різноманітні ініціативи на підтримку Збройних Сил, постраждалих, переселенців. Це є свідченням високого рівня їх соціальної відповідальності. Аналіз нефінансових звітів компаній продемонстрував, що КСВ-активності компанії прив'язують до сприяння досягненню тих чи інших ЦСР. Бізнес, який буде працювати в післявоєнній Україні, отримає широкий спектр можливостей проявити свою КСВ. Це пом'якшить локальні проблеми, спричинені воєнними діями, а оприлюднення інформації про реалізацію компаніями заходів соціального і екологічного спрямування позитивно вплине на їх репутацію й інвестиційну привабливість.

1. За результатами організаційно-управлінського аналізу діяльності підприємства зроблено наступні висновки. Війна в Україні загострила існуючу напругу на аграрних ринках. З кінця 2021 року ціни на масові товари, такі як зерно та рослинна олія, неодноразово досягали нових максимумів. Основною невідомою є те, як довго триватиме війна, що значною мірою визначатиме виробничі та інвестиційні можливості, доступ до ринку та торгіву логістику, а також політичні (економічні) умови в агропродовольчому секторі, особливо в Україні. Щоб подолати виклики потенційного дефіциту продовольства, ринки сільськогосподарської продукції мають бути відкритими та конкурентоспроможними на міжнародному рівні, а глобальні структури.

«Кернел» є провідним світовим виробником та експортером, що вимагає постійного удосконалення стратегічного управління розвитку агрохолдингу. Через війну «Кернел» має переглянути свою стратегію зростання. Враховуючи невизначеність майбутньої доступності морського експорту, а також бізнес – середовище в Україні, Група має переробити свої стратегічні ініціативи та переглянути свою довгострокову стратегію, до поки ступінь невизначеності

зменшиться.

3. В ході здійснення діагностики фінансово-економічного стану Агрохолдингу Kernel встановлено:

Агрохолдинг Kernel за підсумками 2023 фінансового року (липень 2022 року – червень 2023 року) отримав чистий прибуток у \$299 млн в порівнянні зі збитком у \$41 млн за аналогічний період минулого фінансового року, свідчать фінансові результати компанії [80].

- EBITDA групи «Кернел» зі звітний період зріс у 2,5 раза – до \$544 млн в порівнянні з минулим роком.

- Агрохолдинг визнав збитки обсягом \$241 млн через курсову різницю – знецінення гривні щодо долара США.

- Виручка агрохолдингу зменшилася на 35% – до майже \$3,5 млрд.

- Чистий борг станом на 30 червня 2023 року зменшився на 60% – до \$595 млн. Також Веревський заявив, що компанія не планує виплату дивідендів акціонерам.

Найбільшим співвласником «Кернела» через Namsen Ltd. є український бізнесмен Андрій Веревський із часткою 39,3%.

До війни «Кернел» посідала перше місце у світі з виробництва соняшникової олії (приблизно 7% світового виробництва) та її експорту (приблизно 12%). Компанія також була найбільшим виробником і продавцем бутильованої соняшникової олії в Україні. Крім того, холдинг займався вирощуванням іншої агропродукції та її реалізацією.

У 2022 фінансовому році «Кернел» отримала \$41 млн чистого збитку проти \$506 млн чистого прибутку в попередньому фінансовому році. Виторг агрохолдингу скоротився на 5% – до \$5,3 млрд, а показник EBITDA скоротився в 3,7 раза – до \$220 млн.

3. Здійснивши оцінку системи управління соціальною відповідальністю підприємства виявлено, що у сучасному світі успішні компанії демонструють своє піклування про громаду, природу, беруть участь у соціальних проєктах і прагнуть зменшити шкідливий вплив на довкілля. Така поведінка стає трендом. Продумана

корпоративна соціальна відповідальність формує репутацію бренду роботодавця. Особлива потреба у проєктах даного плану є під час криз, політичних потрясінь тощо. Збільшення компанією «Кернел» соціальних виплат у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. свідчить про високу соціальну відповідальність та гуманізм. Гуманітарна діяльність компанії «Кернел» є прикладом для корпоративного світу в реалізації цілей сталого розвитку та прихильності до загальнолюдських цінностей.

1. За результатами організаційно-управлінського аналізу діяльності підприємства зроблено наступні висновки. Війна в Україні загострила існуючу напругу на аграрних ринках. З кінця 2021 року ціни на масові товари, такі як зерно та рослинна олія, неодноразово досягали нових максимумів. Основною невідомою є те, як довго триватиме війна, що значною мірою визначатиме виробничі та інвестиційні можливості, доступ до ринку та торгіву логістику, а також політичні (економічні) умови в агропродовольчому секторі, особливо в Україні. Щоб подолати виклики потенційного дефіциту продовольства, ринки сільськогосподарської продукції мають бути відкритими та конкурентоспроможними на міжнародному рівні, а глобальні структури.

«Кернел» є провідним світовим виробником та експортером, що вимагає постійного удосконалення стратегічного управління розвитку агрохолдингу. Через війну «Кернел» має переглянути свою стратегію зростання. Враховуючи невизначеність майбутньої доступності морського експорту, а також бізнес – середовище в Україні, Група має переробити свої стратегічні ініціативи та переглянути свою довгострокову стратегію, до поки ступінь невизначеності зменшиться.

4. В ході здійснення діагностики фінансово-економічного стану Агрохолдингу Kernel встановлено:

Агрохолдинг Kernel за підсумками 2023 фінансового року (липень 2022 року – червень 2023 року) отримав чистий прибуток у \$299 млн в порівнянні зі збитком у \$41 млн за аналогічний період минулого фінансового року, свідчать фінансові результати компанії [80].

- EBITDA групи «Кернел» зі звітний період зріс у 2,5 раза – до \$544 млн в порівнянні з минулим роком.

- Агрохолдинг визнав збитки обсягом \$241 млн через курсову різницю – знецінення гривні щодо долара США.

- Виручка агрохолдингу зменшилася на 35% – до майже \$3,5 млрд.

- Чистий борг станом на 30 червня 2023 року зменшився на 60% – до \$595 млн. Також Веревський заявив, що компанія не планує виплату дивідендів акціонерам.

Найбільшим співвласником «Кернела» через Namsen Ltd. є український бізнесмен Андрій Веревський із часткою 39,3%.

До війни «Кернел» посідала перше місце у світі з виробництва соняшникової олії (приблизно 7% світового виробництва) та її експорту (приблизно 12%). Компанія також була найбільшим виробником і продавцем бутильованої соняшникової олії в Україні. Крім того, холдинг займався вирощуванням іншої агропродукції та її реалізацією.

У 2022 фінансовому році «Кернел» отримала \$41 млн чистого збитку проти \$506 млн чистого прибутку в попередньому фінансовому році. Виторг агрохолдингу скоротився на 5% – до \$5,3 млрд, а показник EBITDA скоротився в 3,7 раза – до \$220 млн.

3. Здійснивши оцінку системи управління соціальною відповідальністю підприємства виявлено, що у сучасному світі успішні компанії демонструють своє піклування про громаду, природу, беруть участь у соціальних проєктах і прагнуть зменшити шкідливий вплив на довкілля. Така поведінка стає трендом. Продумана корпоративна соціальна відповідальність формує репутацію бренду роботодавця. Особлива потреба у проєктах даного плану є під час криз, політичних потрясінь тощо. Збільшення компанією «Кернел» соціальних виплат у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. свідчить про високу соціальну відповідальність та гуманізм. Гуманітарна діяльність компанії «Кернел» є прикладом для корпоративного світу в реалізації цілей сталого розвитку та прихильності до загальнолюдських цінностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні матеріали Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». URL: <http://csr-ukraine.org>.
2. Анкета компанії Latifundist. URL: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp>.
3. Антощенкова В. В., Кравченко Ю. М. Земельна реформа, досвід, тенденції та перспективи. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2018. №193. С.94-102.
4. Астарта (2023). Фінансова звітність компанії «Астарта». URL: <https://astartaholding.com/financial-results>.
5. Бакаєва І. Г. Вплив міжнародного менеджменту на формування національних моделей менеджменту. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. 2012. №. 21–22(2). С. 196–200.
6. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. Економічний вісник Донбасу. 2008. № 4(14). С. 121–123.
7. Бахарев А. Корпоративный кодекс: регламент внутреннего имиджа. URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6417>
8. Безвух С.В. Соціальна відповідальність бізнесу в конфліктні часи. Хмельницький національний університет. 2016. №3. С.123-129.
9. Березіна О.Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. Вісник Української академії банківської справи. 2012. № 1(32). С. 97-101.
10. Бойко О. О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. 2022. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu>.
11. Будько О.В., Галатов Б.М. Особливості нормативно-правового регулювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Науковий

вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 17. С. 100–104.

12. Буряк Є. В., Редько К. Ю., Чорновол А. О., Орленко О. В. Соціально-економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни (євроінтеграційні аспекти). Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022р. № 34. С.135-143. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7221052>

13. Буян О.А. Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2012. № 6 (2). С. 159-165.

14. Волинець У. А. Моделі соціальної відповідальності. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: «Економіка АПК». 2013. № 20(1). С. 117-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2013_20%281%29__21

15. Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 127-133.

16. Глобальний договір. UN Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org>.

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

18. Голубка К.О., Григор'єва О.В., Соціальна відповідальність бізнесу в умовах військового стану. Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка. С. 309-310

19. Гриньов І. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2003. 304 с.

20. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. Інститут демографії і соціальних досліджень. 2011. УДК 316.42:330.33.01(477). С.39-46. URL: <https://dse.org.ua/arhcrive/15/3.pdf>

21. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/33.pdf

22. Гуменюк В. С., Прищак М. Д. Японська модель менеджменту.

Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (м. Вінниця, 22-24 березня 2017 р.). Вінниця: ВНТУ, 2017.
URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum2017/paper/view/1957>
(дата звернення: 21.11.2018).

23. Дослідження соціальної відповідальності бізнесу в Україні.
URL: www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf.

24. Елисеева М. А. Корпоративный этический кодекс как социальный инструмент управлением коммерческой организацией : автореф. дис. ... канд соц. наук: 19.11.09. : МГУ. Москва.: «11 формат», 2009. 147 с. URL: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/avtoreferat%20Eleseeva.pdf>

25. Євтушенко В.А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 46. С. 53-63.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcpitp_2013_46_8

26. Затеїщикова О.О. Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. №. 2. С. 189-194.

27. Звіт KSE Institute станом на листопад 2022 року.
URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/na-listopad-2022-roku-zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-skladaye-mayzhe-136-mlrd/>.

28. Зелена книга. Створення умов для поширення соціальної відповідальності бізнесу в Європі. Публікація. Європейська комісія. Брюссель. 2001. 33 с.
URL: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf)

29. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспектива розвитку. К. : «Фарбований лис», 2010. 56 с.

30. Іваницька О.М. Глобальні стандарти соціальної відповідальності бізнесу URL: http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/1241?view=material.

31. Іоненко К. В. Особливості становлення системи корпоративного управління на фондовому ринку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2010. № 4(2). С. 37–42
32. Калінеску Т.В., Зеренко М.О. Соціальне інвестування та відповідальність підприємств : монографія. Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2013. 292 с.
33. Касич А.О., Стояненко В.О. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах. Приазовський економічний вісник. 2017. №5 (05). С. 186-191
34. Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. Центр «Розвиток КСВ». 2022. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/>
35. Коваленко О. Понад тисяча міжнародних компаній відмовилися піти з російського ринку (2022). KSE. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/bilshe-tisyachi-mizhnarodnih-kompaniy-vidmovilisya-yti-z-rosiyskogo-rinku-kse-12008790.html>
36. Козирєва О. В. Розробка механізму формування корпоративної соціальної відповідальності. Сталий розвиток економіки. 2011. № 7. С. 227-231.
37. Колот А.М., Грішнова О.А. та ін Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. : КНЕУ, 2012. 501 с.
38. Король С. Я. Нормативні документи із соціальної відповідальності бізнесу Економіка України. 2013. № 9(622). С. 85-96
39. Кравченко Ю.М., Антощенкова В.В. Фактори сталого розвитку економіки аграрного сектору. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ. 2019. № 200. С. 174-183.
40. Крикавський Є.В., Мащак Н.М. Перспективи імплементації соціальної відповідальності бізнесу у діяльність транспортної галузі. ScienceRise. 2018. № 11. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2018_11_5

41. Кубко В. П. Процес створення корпоративних кодексів. Труды Одесского политехнического университета. 2008. № 1 (29). С. 314-317.
42. Кузьмін О.Є., Пирог О.В., Чернобай Л.І., Станасюк Н.С., Пасінович І.І. Основи корпоративної соціальної відповідальності: стратегії та ділові практики : навч. посібник. К.: Видавничий дім «Кондор». 2021. 244 с.
43. 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. 2021. №3 (2) С. 56-64 URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056>
44. Куцик В.І., Мойсеєнко І.В. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства Економіка та управління підприємствами. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2018. №40. С. 92-99.
45. Лепіхіна Т.П., Мохова Є.Г. Формирование социальной политики фирмы. Вестник ПНИПУ. Социально экономические науки. 2012. № 13 (37). С. 113-128. URL: <https://cyberleninka.ru/.../formirovanie-sotsialnoy-politiki-firmy-na-2012>
46. Маматова Т.В. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності: механізм адаптації для органів державного контролю України. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. №. 1(4). С. 109–120.
47. МВФ прогнозує сповільнення світової економіки через війну в Україні. Фінансовий клуб. 2022. URL: <https://finclub.net/ua/news/mvf-pronozuie-spovilnennia-svitovoi-ekonomiky-cherez-viinu-v-ukraini.html>
48. Миськів Г.В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління. 2023 № 7 (1). С. 21-36
49. Моніторинговий звіт щодо досягнення Цілей сталого розвитку 2020. Організація об'єднаних націй Україна. (2021). URL: <https://ukraine.un.org/uk/151095-monitorynhovyy-zvit-shchodo-dosyahnennya-tsiley-staloho-rozvytku-2020>

50. Мороз С., Мейш А., Левченко С. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні в умовах війни. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 3. С. 231-238.
51. МХП (2023). Фінансова звітність компанії «Миронівський хлібопродукт». URL: <https://mhp.com.ua/uk/mhp-se/financial-information>.
52. Нагорнов А.В., Солнцева М.С. Исследования социальной ответственности компании. Корпоративные финансы. 2007. № 2. С. 119–120.
53. Олійник О.О. Соціальна відповідальність : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2016 . 222 с.
54. Офіційний сайт компанії «Кернел». URL: <https://www.kernel.ua/ua/>.
55. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду (2023). URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/>
56. Офіційний сайт проекту «Open Agribusiness». URL: <https://openagribusiness.kernel.ua/purchasing-prices/>
57. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність : навч. посібник. К.: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
58. Політика сталого розвитку і корпоративної відповідальності. Kernel Holding S.A. 2023 . URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development>.
59. Помазун О. М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4816>.
60. Про захист цивільного населення під час війни. Конвенція від 12.08.1949 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_154#Text
61. Про компанію. Kernel Holding S.A. 2023 . URL: <https://www.kernel.ua/ua/about>.
62. Річний звіт і консолідована фінансова звітність за 2017 фінансовий рік. Kernel Holding S.A. 2017. 127 с. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2017_Annual_Report_Standalone.pdf.
63. Річний звіт і консолідована фінансова звітність за 2018 фінансовий

рік. Kernel Holding S.A. 2018. 125 с. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/10/Kernel_FY2018_Annual_Report_Standalone.pdf.

64. Річний звіт і консолідована фінансова звітність за 2019 фінансовий рік. Kernel Holding S.A. 2019. 128 с. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2019/10/Kernel_FY2019_Annual_Report_.pdf

65. Річний звіт і консолідована фінансова звітність за 2020 фінансовий рік. Kernel Holding S.A. 2020. 146 с. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/12/FY2020_Kernel_Annual_Report.pdf.

66. Річний звіт і консолідована фінансова звітність за 2021 фінансовий рік. Kernel Holding S.A. 2021. 156 с. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2021/10/FY2021_Kernel_Annual_Report.pdf.

67. Річний звіт і консолідована фінансова звітність за 2022 фінансовий рік. Kernel Holding S.A. 2022. 147 с. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf

68. Річний звіт і консолідована фінансова звітність за 2023 фінансовий рік. Kernel Holding S.A. 2023. 152 с. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2023/10/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf

69. Розвиваємо потенціал сільгоспвиробників України. Kernel Holding S.A. 2023 . URL: <https://openagribusiness.kernel.ua>.

70. Романюк В. М. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. Бізнес Інформ. 2015. № 7. С. 288–294.

71. Руденко О. В., Кондратюк О. М., Горєва А. С. (2020). Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, обліковий аспект та нефінансова звітність. Ефективна економіка. 2020. №11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.102

72. Сайт торгової марки «Стожар» URL: <https://www.stozhar.ua/>

73. Сайт торгової марки «Чумак» URL: <https://chumak.com/>.

74. Сайт торгової марки «Щедрий дар». URL: <https://www.sdar.com.ua/>.

75. Саприкіна М.А. Бізнес і КСВ: як компанії впроваджують практики соціальної відповідальності. 2020. URL: <https://delo.ua/opinions/biznes-i-ksv-jak-kompaniji-vprovadzhujut-praktik-372081>.

76. Саприкіна М.А. Практики КСВ в Україні. К.: Центр «Розвиток КСВ», 2015. 148 с.
77. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. Економіка та держава. 2019. № 7. С. 13–16.
78. Ситуація з біженцями в Україні. Портал оперативних даних. URL: <https://data2.unhcr.org/en/situations/ukraine>
79. Смовженко Т.С., Кузнєцова І.М. Корпоративна соціальна відповідальність, 2-ге вид., випр. і доп. К. : УБС НБУ, 2010. 314 с.
80. Тарасовський Ю. В. Чистий прибуток «Кернел» у 2023 фінансовому році сягнув \$299 млн проти збитку в \$41 млн минулого року. URL: <https://forbes.ua/news/chistiy-pributok-kernel-u-2023-finansovomu-rotsi-syagnuv-299-mln-proti-zbitku-v-41-mln-minulogo-roku-30102023-16963>
81. Теплінський Г. В. Світовий досвід управління корпораціями. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2013. № 49. С. 210–218.
82. Теряхіна Н. О. Kernel: Зменшення вуглецевого сліду, підвищення енергоефективності та відмова від вуглеводнів – це вже не просто репутація, а складова забезпечення національної безпеки. 2022. URL: <https://eba.com.ua/kernel-zmenshennya-vugletseвого-slidu-pidvyshhennya-energoefektyvnosti-ta-vidmova>.
83. Теряхіна Н. О. Як змінилася компанія Kernel для продовження бізнесу та підтримки працівників та працівниць у війну. 2023. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/evakuaciya-simey-i-dopomoga-pracivnikam-yak-providniy-agrobiznes-kernel-adaptuvavsya-do-viyni-50292249.html>.
84. Товариство з обмеженою відповідальністю "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31454383/
85. У 2021 році Kernel реалізував 841 соціальний проєкт на понад 55 млн. грн. Kernel Holding S.A. 2022 . URL: <https://razom.kernel.ua/pres-tsentr/novini/kernel-splatyv-564-mln-hrn-podatkov-u-pershomu-pivrichchi>.
86. Фінансова звітність компанії «Ovostar Union». 2023. URL: <https://ovostar.ua/uploads/investors/files/637530dbb74de.pdf>.

87. Фінансова звітність компанії «Кернел». Kernel Holding S.A. 2023 . URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports>.
88. Фролова Л. В., Алексєєва Н. І. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. Європейський вектор економічного розвитку. 2013. № 2. С. 234–243.
89. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». URL: <https://platfor.ma/.../tsentr-rozvitok-korporativnoyi-sotsialnoyi-vidpovidalnosti->
90. Цілі сталого розвитку: України. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ). 2022. URL: <https://mepr.gov.ua/files/docs>
91. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. 2012. № 9. С. 50–58.
92. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. Етичні кодекси, їх значення для формування етичної поведінки в організації : навч. посібник. К.: Знання, 2005. 442 с.
93. Шаповал В. М. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою : монографія. Д. : Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», 2011. 357 с.
94. Шергіна Л.А., Савощенко О.О. Аспекти соціальної відповідальності бізнесу в конфліктні часи, Молодіжний економічний дайджест. 2015. № 4. С. 47–52.
95. Шиманська О.П., Петрук Н.В. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 34.
96. Як працювати в конфліктні часи? URL: <http://uspp.ua/yak-praczuuvativ-konfl%D1%96ktn%D1%96-chasi.html>.
97. Янковська Л. А., Євстахевич А. Л., Семчук Ю. І. Нормативні засади організаційно - правового забезпечення соціальної відповідальності підприємства, Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2020. № 27. С. 194-198
98. Avere. Kernel Holding SA. URL: <https://averecommodities.com/>.
99. Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business URL: http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf.

100. Corporate Social Responsibility and Sustainable Business A Guide to Leadership Tasks and Functions. 2015. URL: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/CorporateSocialResponsibility.pdf>.
101. Стандарт ISO 26000:2010. Керівництво з соціальної відповідальності. URL: http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf
102. European Commission . Corporate social responsibility & Responsible business conduct. 2022. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en
103. Eurosif statement on the Russian Federation’s unlawful invasion of Ukraine. Eurosif. 2022. URL: <https://www.eurosif.org/press-room/unlawful-invasion-of-ukraine-statement-by-eurosif/>
104. Fox C.H., Probasco E.S. Big Tech Goes to War. 2022. URL: <https://www.foreignaffairs.com/ukraine/big-tech-goes-war>
105. Kernel Holding SA . Bloomberg URL: <https://www.bloomberg.com/quote/0Q9Y:LN>.
106. Kernel допоміг розчистити від снігових заметів більше 11 тис. км доріг. Kernel Holding S.A. 2022 . URL: <https://razom.kernel.ua/pres-tsentr/novini/kernel-dopomih-rozchystyty-vid-snihovykh-zametiv-bilshe-11-tys-km-dorih>.
107. Khaled, R., Ali, H., & Mohamed, E. K. A. (2021). The sustainable development goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants. Journal of Cleaner Production. 2021. № 311. 127599. hURL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127599>
108. Latapí Agudelo M. A., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir, B. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. International Journal of Corporate Social Responsibility. 2019. № 4 (1). URL: <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
109. More than half of Ukraine’s children displaced after one month of war. Unicef. 2022. URL: <https://www.unicef.org/press-releases/more-half-ukraines-children->

displaced-after-one-month-war

110. North D.C. . Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge. Cambridge University Press. 1990.

111. R. Steurer, M. Langer, A. Konrad, A. Martinnuzzi. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 2005. №. 61.(3). P. 263–281.

112. Salamon M., Sokolowski S., Haddock M. Measuring the economic value of volunteer work globally: concept, Estimates, and a roadmap to the future. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2011.№ 82 (3). P. 217-252

113. Secretary-General's remarks to press on the war in Ukraine. United Nations. 2022. URL: <https://www.un.org/sg/en/node/262541>

114. Shalal A., World Bank says Ukraine has tenfold increase in poverty due to war. 2022. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/world-bank-says-ukraine-has-tenfold-increase-poverty-due-war-2022-10-15/>

115. Tapering in a Time of Conflict. UNCTAD. 2022. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2021-update1_en.pdf

116. The crisis in Ukraine may lead to civil unrest in other countries. *The Economic Times*. 2022. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/business/ukraine-crisis-could-lead-to-civil-unrest-in-other-countries-warns-imf-chief-kristalina-georgieva/articleshow/90475987.cms>

117. The guide for business action on the Sustainable Development Goals. United Nations Global Compact. *SDG Compass*. 2015.

118. Ukraine economy could shrink by up to 35% in 2022, says IMF. *The Guardian*. 2022. URL: <https://www.theguardian.com/business/2022/mar/14/ukraine-economy-shrink-2022-imf-russia-war>

119. Ukraine war food price spikes may push 40 million into extreme poverty-development group. *Euronews*. 2022. URL: <https://www.euronews.com/2022/03/19/uk-ukraine-crisis-food-poverty>

120. What does RMI Stand For in Business & Finance? *Acronyms and Slang*. 2019. URL: <http://acronymsandslang.com/meaning-of/business-and->

finance/RMI.html#:~:text=RMI%20%E2%80%94%20Risk%20Management%20and%20Insurance,RMI%20%E2%80%94%20Remodeling%20Market%20Index.

ДОДАТОК А

Вплив воєнних дій на Цілі сталого розвитку

№	Ціль	Вплив воєнних дій на досягнення Цілі
1	Подолання бідності в усіх її формах і всюди	<u>Український контекст:</u> унаслідок повномасштабної війни, яку розв'язала росія, рівень бідності в Україні зріс у 10 разів, за прогнозами, 25% населення України житимуть у бідності до кінця 2022 року (порівняно з трохи більше ніж 2% до війни), а до кінця 2023 року ця цифра може зрости до 55% [114]. <u>Світовий контекст:</u> Війна спричинила зростання цін на енергоносії та продукти харчування. Це може призвести до крайньої бідності понад 40 мільйонів людей у світі [119].
2	Подолання голоду, забезпечення продовольчої безпеки, покращення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства	<u>Український контекст:</u> В Україні 20% населення вимушено скоротили обсяг і кількість прийомів їжі. Дорослі пропускають їжу, щоб нагодувати дітей. Понад 450 000 дітей віком від 6 до 23 місяців потребують додаткового харчування [108]. <u>Світовий контекст:</u> Війна зумовила довгостроковий вплив на продовольчу безпеку в світі: заблоковані порти не дали змоги доставити зерно потребуючим країнам, аграрії не мали змоги зібрати врожай, посівні площі скоротилися на 30 %, знищені елеватори і зерносховища. Продовження військового вторгнення в Україну загрожує <u>глобальною продовольчою кризою</u> [114]
3	Міцне здоров'я і благополуччя: забезпечення здорового способу життя і сприяння благополуччю для усіх і в будь-якому віці	За час війни окупантами пошкоджено 884 медзаклади, з яких 123 – повністю зруйнували; пошкоджено близько 450 аптек; обстрілами знищено 87 карет швидкої допомоги, а 241 карет захопили. [27]. Попри 11 місяців війни, система охорони здоров'я в Україні в цілому продовжує функціонувати. Однак для все більшої кількості цивільного населення доступ до основних медичних послуг стає все більш проблематичним.
4	Якісна освіта: забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти впродовж усього життя для всіх	<u>Український контекст:</u> Станом на поч. листопада 2022 р. пошкоджено або зруйновано 2692 освітні заклади. Понад половина дітей України (4,3 млн) вимушено покинули свої домівки [27]. Не всі вимушено переселені діти мають можливість навчатися.
6	Чиста вода та належні санітарні умови: забезпечення наявності і раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх	<u>Український контекст:</u> близько 1,4 млн українців не мають доступу до безпечної води, а 4,6 млн людей мають обмежений доступ до водопостачання або перебувають під загрозою його відключення [109]. Пошкодження комунальних комунікацій призводить до забруднення води органічними речовинами.

1	2	3
7	Доступна та чиста енергія: забезпечення загального доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх	Військові дії на території України мають ознаки ядерного тероризму. Ядерна загроза може бути реалізована через удари по атомних електростанціях або інші впливи на безпеку АЕС. Найвразивішими виявились Чорнобильська та Запорізька АЕС, які були захоплені. Наслідком аварії на АЕС може стати суттєве забруднення не лише України, а й більшої частини Європи. Радіаційні відходи через Дніпро можуть забруднити Чорне і Середземне моря, вода з яких забруднить все інше довкілля.
8	Економічне зростання та гідна праця: сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх	<u>Український контекст:</u> у регіонах, де тривають активні бойові дії, розташовувалось понад 30% підприємств, які створювали більше 50% ВВП. Під час воєнних дій Україна втрачає від 35% до 50% ВВП. Скорочення експорту й імпорту становить 50%. Річний прогноз падіння ВВП оцінюється у 33-45% до кінця 2022 р. [120]. Унаслідок військової агресії у країні залишилися без роботи майже 53%. Найбільша кількість безробітних – на сході держави. Там цей показник сягає 74%. <u>Світовий контекст.</u> За прогнозами МВФ, через війну економічний спад очікує 143 країни, на які припадає 86% світового ВВП. Світову економіку очікує стагфляція. З початку війни світові ціни на газ зросли на 70%, на вугілля – на 65%, на нафту – на 30%, на пшеницю – на 40%. Негативні прогнози спаду озвучено для цілих галузей промисловості, зокрема харчової, автомобільної, будівельної, нафтохімічної та транспортної [47].
9	Промисловість, інновації та інфраструктура: створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям	На поч. вересня 2022 р. пошкоджено та зруйновано 412 промислових підприємств, зокрема, Кременчуцький нафтопереробний завод, завод «Азовсталь» у м. Маріуполь. Росія цілеспрямовано знищує інфраструктуру зберігання пального. Сума збитків промисловим підприємствам станом на листопад 2022 р. складає \$13 7млрд. Збитки енергетичної інфраструктури збільшилися до \$6.8 млрд. [27] За перший місяць воєнних дій 40 українських підприємств вимушено переміщені із зони активних бойових дій за програмою релокації виробничих об'єктів, 18 компаній вже відновили свою роботу на новому місці [90].
11	Сталий розвиток міст і громад: забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів	Станом на листопад 2022 року збитки завдані житловому фонду становлять \$52.5 млрд. Кількість зруйнованих та пошкоджених приватних та багатоквартирних будинків становить 143.8 тис. З них 126.7 тис. — приватних (індивідуальних) будинків; 16.8 тис. — багатоквартирних будинків; майже 0.3 тис. — гуртожитки. 44 соціальні центри, 1118 закладів середньої освіти, 1991 магазин, 593 аптеки, 9,5 тис автобусів, 492 трамваї та тролейбуси, 978 медзакладів, 595 адмінбудівель. Зруйновано або пошкоджено 153 об'єкт, який надавав соціальні послуги [27]. Цілі міста й містечка зруйновані вщент.

1	2	3
13	Боротьба зі зміною клімату: вживання невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками	<u>Український контекст:</u> Відбудова України потребуватиме значної кількості природних ресурсів, а відновлення неминуче супроводжуватиметься значними викидами парникових газів. <u>Світовий контекст:</u> військове вторгнення та санкції також можуть порушити ланцюжки поставок алюмінію та нікелю - ключових компонентів чистих технологій, необхідних для переходу до низьковуглецевої економіки [35].
14	Збереження океанів, морів і морських ресурсів: збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку	Чорне і Азовське моря вважаються замінованими та найбільш небезпечними для судноплавства. Російські війська атакують портову інфраструктуру та кораблі на якірних стоянках уздовж узбережжя Чорного і Азовського морів. Це призводить до забруднення вод, поширення отруйних речовин. Усі компоненти нафти токсичні для морських організмів, вони викликають загибель риби, морських птахів і мікроорганізмів, порушують обмін енергією, теплом, вологою та газами між морем і атмосферою.
15	Захист та відновлення екосистем суші: сприяння раціональному використанню довкілля, раціональне лісокористування, боротьба з деградацією земель, зупинка процесу втрати біорізноманіття	Рух важкої техніки, будівництво фортифікаційних споруд і бойові дії пошкоджують ґрунтовий покрив. Це призводить до окислення ґрунтів, деградації рослинного покриву, посилює вітрову та водну ерозію, знижують врожайність ґрунту. Забруднення ґрунтів паливо-мастильними матеріалами та іншими нафтопродуктами відбувається внаслідок руху та пошкоджень сухопутної військової техніки. Війна охопила територію, яка становить третину усього природно-заповідного фонду України. Бойові дії порушують спокій диких тварин, існує ризик не виведення потомства багатьох птахів і тварин. Нещадно знищуються ліси. Є вкрай високий ризик пожеж.
16	Мир, справедливість та сильні інститути	Засади мирного, цивілізованого розвитку в Україні аморально знищуються російськими окупантами від 24 лютого 2022 р.

ДОДАТОК Б

Принципи соціально відповідальної поведінки, виявлені під час воєнних дій в Україні у 2022 р.*

Принцип	Сутність принципу	Практичний приклад
Ціннісна орієнтація	Свідомий вибір варіанту поведінки чи прийняття рішення, де основним критерієм є цінності й морально-етичні чинники	Посол України у США Оксана Макарова: «Ми закликаємо компанії, які вірять в цінності і в статуті яких є цінності, показати, що це не порожній звук. Закликаємо діяти так, як, наприклад, діє американська торгівельна палата, як діють сотні компаній, які з перших днів війни між прибутком та цінностями обирають цінності. І вони готові терпіти збитки, оскільки не хочуть бути запламовані співпрацею з Гітлером ХХІ ст., яким безперечно є Путін»
Солідарність і відчуття співпричетності	Усвідомлення себе громадянином відкритого глобалізованого світу, в якому кожен може зробити особистий внесок у безпеку, справедливість і утвердження гуманності	«Росія повинна бути визнана державою-спонсором тероризму і поводитися з нею потрібно відповідним чином. Ні бізнесу, ні контактів, ні культурних проєктів. Нам потрібна стіна між цивілізацією та варварами, які вражають мирні міста ракетами», – Д. Кулеба, міністр МЗС України. Прем'єр-міністерка Фінляндії Сання Марін заявила, що зростання цін на електроенергію не є перешкодою для нових санкцій: «Люди щодня гинуть в Україні... Ми повинні бути готові поступитися власним комфортом заради цього»
Витратність	Готовність добровільно нести фінансові й матеріальні втрати і витрати, які пов'язані із вибором соціально відповідальної лінії поведінки	Уряд Франції прийняв другий пакет допомоги домашнім господарствам, компаніям, фермерам і рибалкам в частині зростання цін на паливо та енергію. З урахуванням рішень 2021 р., бюджет цієї підтримки зростає на 25-26 млрд євро (або на 27,5-28,6 млрд дол.) Уряд покриє більше половини витрат компаній на збільшення рахунків за газ та електроенергію, щоб допомогти компенсувати збитки. Також компанії, які борються з високими цінами на енергоносії або втратою експортних ринків, зможуть отримати відстрочення сплати податків та нарахування заробітної плати [34]
Безумовність	Надання підтримки і допомоги без очікування винагороди, користі чи схвалення	Для Польщі, яка прийняла найбільшу кількість біженців з України, підтримка може вилитися у 0,5-1% ВВП країни, залежно від того, наскільки інтенсивним буде притік біженців у майбутньому

Джерело: розроблено авторами

ДОДАТОК В

**Кейси окремих українських компаній, які долучились до допомоги
Україні під час війни**

<i>Компанія</i>	<i>Реалізовані ініціативи</i>
АТ «Фармак» – лідер вітчизняного фармацевтичного ринку і найбільший експортер лікарських засобів «Фармак» як соціально відповідальна компанія не міг залишити українців без необхідних їм ліків.	24 лютого 2022 р. компанія припинила експорт до Білорусі. Компанія втратила центральний склад із пакувальними матеріалами і готовою продукцією на 1,5 млрд грн. (обсяг продажу у 2021 р. становив 9,3 млрд грн.), але вже на початку березня відновила роботу на 100%. Насамперед виготовляли лікарські засоби, які були вкрай необхідні населенню і армії. Ціни на ліки з початку війни підвищили лише у серпні в середньому на 13,7%. Зарплати працівникам не зменшували. На підприємстві були приклади, коли в перші тижні керівники високого рівня ішли працювати на виробництво, бо хотіли допомогти. «Фармак» регулярно проводить для співробітників навчання з охорони праці, домедичної допомоги, цивільного захисту. Компанія переказала на допомогу ЗСУ продукції на понад 30 млн грн., та закупила велику кількість безпілотних літальних апаратів, бронежилетів, касок.
Телекомунікаційна компанія «Vodafone»	Українці увійшли у складний опалювальний сезон в умовах війни, і нагальною потребою відповідального суспільства стала турбота про найвразливіших. Vodafone Україна взяв за мету згуртувати відповідальні українські компанії, щоб гарантувати по всій Україні теплу зиму для лікарень та пологових будинків.
Група компаній «Подорожник» (аптеки «Подорожник», «БАМ», «Ошад Аптека»)	22 березня 2022 р. запустили проєкт «AMBULANCE для ЗСУ», у межах якого закупають карети швидкої допомоги для Медичних сил України. Протягом 11 місяців дії проєкту «AMBULANCE для ЗСУ» забезпечили військові підрозділи 20-ма каретами швидкої допомоги на суму понад 15 200 000 грн. Ці автівки вже допомагають евакуювати українських військових та цивільних з-під обстрілів у зонах бойових дій.
Cosmolot – онлайн казино «Як соціально відповідальний бізнес, ми намагаємося передавати для ЗСУ частину грошей з кожного нашого турніру. Адже розуміємо, що уся діяльність продовжується, бо нас боронять на фронті»	Ще до початку вторгнення, 23 лютого, переказали 500 000 гривень на потреби ЗСУ. Компанія зберегла усі робочі місця та без затримок виплачує повну зарплату. У Cosmolot пріоритет змістили на допомогу армії та благодійність: компанія однією з перших почала збір коштів і за пів року переказала на потреби ЗСУ 4,5 мільйони гривень. З перших днів вторгнення були ініційовані благодійні проєкти: придбали 11 професійних коптерів та 2 тепловізори, 1 плотер та ПЗК, 2 термінали Starlink, 25 павербанків для 74 розвідувального батальйону; придбали 26 рацій для ТрО міста Канів; знайшли та профінансували дрони, далекомір, приціли, рації, спальники, генератор. Співробітники компанії самостійно організували збір та переказали 120 тисяч гривень на бронежилети, тактичне спорядження та допомогу сім'ям, що постраждали під час окупації Київської області. Компанія долучається і до волонтерських проєктів співробітників. Компанія розробила кілька власних платформ для пожертв.

Джерело: сформовано авторами на основі інформації з відкритих джерел

ДОДАТОК Г

Заходи впровадження корпоративної соціальної відповідальності

Напрямок	Заходи
1. Відповідальність щодо акціонерів	– максимізація прибутку; – ведення бізнесу в умовах відкритої та вільної конкуренції без шахрайства чи обману
2. Відповідальність щодо персоналу	– застосування прозорих процедур прийому на роботу, підвищення на посаді і оплати праці, а також припинення трудових відносин; – охорона праці та забезпечення безпеки на робочому місці; – програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу; – додаткові соціальні пільги та гарантії (медичні, пенсійні та житлові програми, санаторно-курортне лікування тощо); – дотримання прав співробітників на свободу об'єднань і ведення колективних переговорів; – відсутність дискримінації і створення рівних можливостей для всіх співробітників незалежно від раси, статі, релігії, національного або соціального походження, політичних уподобань, віку тощо;
3. Відповідальність щодо споживачів	– надання якісних товарів і послуг, які не становлять загрози для здоров'я і життя споживачів; – сумлінне інформування про властивості продукції та послуг; – наявність процедур відшкодування збитку в разі надання товарів і послуг незадовільної якості; – забезпечення конфіденційності особистих даних споживачів; – виробництво і просування серед покупців товарів і послуг, що мають соціальні та екологічні переваги (підлягають переробці і повторному використанню з більш тривалим терміном служби, які споживають поновлювані джерела енергії і ресурси тощо)
4. Відповідальність щодо суспільства 4.1. місцевих громад	– створення робочих місць і підвищення рівня підготовки кадрів у регіонах присутності; – підтримка місцевих постачальників і виробників; – інвестиції в розширення та диверсифікацію економічної діяльності в регіонах, просування інноваційних технологій і реалізація місцевих ініціатив; – інвестиції в рішення регіональних проблем в галузі освіти, культури, охорони здоров'я, житлового і комунального будівництва тощо; – реалізація та підтримка соціально значущих програм і проектів, спрямованих на захист уразливих груп населення та формування сприятливого соціального і культурного середовища
4. Відповідальність щодо суспільства 4.2. екологічна відповідальність	– зниження всіх видів забруднень (викиди в атмосферу, скиди у водні об'єкти, поводження з відходами тощо); – розвиток інноваційних технологій, спрямованих на ефективне використання енергії, води та інших ресурсів; – скорочення споживання не відновлювальних ресурсів; збереження і відновлення біорізноманіття та природних екосистем; – протидія зміні клімату та адаптації до нього (скорочення викидів парникових газів і облік прогнозів зміни глобального і місцевого клімату під час планування діяльності);

Джерело: складено авторами на основі [99;100]