

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА

Навчально – науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

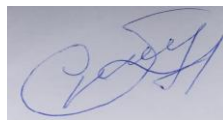
**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Бакалавра

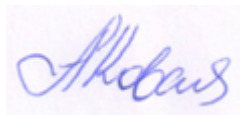
На тему: **«Розвиток соціально відповідальної діяльності на  
ТОВ "Молочна компанія Галичина"»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи П-41  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржева діяльність»

Дар'я ДУКАЧЕВА



Керівник: к.е.н., доц. Алла КОВАЛЕВСЬКА



Рецензент: к.е.н., доц. Ганна БАЗЕЦЬКА

Харків - 2024

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**Дукачевій Дар'ї Віталіївні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Розвиток соціально відповідальної діяльності на ТОВ  
«Молочна компанія «Галичина»»

Керівник роботи: Ковалевська Алла Володимирівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

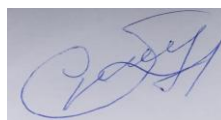
Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи управління соціально відповідальною діяльністю підприємства: сутність поняття, моделі КСВ та рівні впровадження, основи управління підприємством на засадах КСВ – особливості і специфіка процесу, методи оцінки рівня КСВ на підприємстві. Розділ 2 Аналіз рівня КСВ ТОВ «Молочна компанія Галичина»: загальна характеристика об'єкту дослідження, оцінка економічних результатів діяльності та взаємозв'яз соціальними практиками, ключові напрями реалізації КСВ на підприємстві, оцінка рівня КСВ ТОВ «Молочна компанія Галичина»; розробка рекомендацій щодо шляхів посилення КСВ і розвитку підприємства. Висновки. Список літератури.

## 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

## 5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент



підпис

Дар'я ДУКАЧЕВА  
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Алла КОВАЛЕВСЬКА  
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....		5
РОЗДІЛ 1	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1	Актуальність розвитку соціально-відповідальної діяльності підприємства та її сутність.....	8
1.2	Стандарти та методи реалізації соціально відповідальної діяльності підприємства .....	14
1.3	Управління підприємством на засадах корпоративної соціальної відповідальності.....	21
1.4	Методи оцінки рівня реалізації КСВ на підприємстві та подальші кроки автора.....	25
	Висновки за 1 розділом .....	27
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ РІВНЯ КООРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ ГАЛИЧИНА»	29
2.1	Загальна характеристика ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» та оцінка результатів діяльності.....	29
2.2	Основні напрями реалізації КСВ на підприємстві.....	34
2.3	Визначення основних тенденцій та проблем розвитку КСВ в Україні.....	36
2.4	Оцінка рівня реалізації КСВ на підприємстві.....	42
2.5	Шляхи посилення і розвитку КСВ на підприємстві.....	46
ВИСНОВКИ .....		52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....		54

## ВСТУП

Україна стикається з великою кількістю викликів, спричинених як зовнішніми так і внутрішніми факторами, тому питання соціальної відповідальності набуває особливої актуальності. Вибудова країни, створення нових робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, забезпечення безпеки працівників потребує не лише економічних інвестицій з боку влади, а й активної участі бізнесу в соціальних проєктах, направлених вирішення суспільних проблем та підвищення якості життя населення.

Соціальна відповідальність є сферою досліджень багатьох науковців з усього світу. Посилаючись на концепцію Мілтона Фрідмана, лауреата Нобелівської премії з економіки, підприємства мають докладати зусилля для максимізації прибутку, дотримуючись законів та норм етики. Але сучасні реалії потребують більшої гнучкості та відповідальності від бізнесу. Лідери думок, як наприклад, Майкл Портер говорять про створення спільних цінностей, які можуть стати новою концепцією для бізнесу, де поєднається економічний та соціальний успіх. Організації можуть стати каталізаторами позитивних змін у суспільстві, покращенню екологічної ситуації, розвитку інфраструктури тощо.

Метою данної роботи є дослідження процесу впровадження та розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні на прикладі ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Відповідно до поставленої мети необхідно потрібно виконати наступні завдання:

- з'ясувати значення та роль соціальної відповідальності та уточнити її змістовне визначення
- визначити моделі реалізації КСВ, підходи та рівні на підприємствах;
- узагальнити особливості процесу управління підприємством на засадничих принципах соціально відповідальної діяльності;

- систематизувати основні методи оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності, що дозволять визначити рівень КСВ на підприємстві;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»;
- визначити стан та проблеми розвитку КСВ В Україні;
- дати оцінку ефективності соціальної відповідальності на ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»;
- розробити пропозиції щодо підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є – діяльність ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» та його соціально-відповідальні кроки.

Предметом дослідження є – теоретичні та методичні аспекти управління соціально відповідальною діяльністю підприємства, методи та засоби реалізації КСВ.

В данній роботі були використані наступні методи дослідження: збір та обробка інформації для аналізу використаних джерел; порівняння та узагальнення для визначення сутності соціальної відповідальності, групування та класифікація при систематизації рівнів та підходів; методи економічного аналізу при аналізі майнового стану та факторній оцінці КСВ на підприємстві; метод графічного та табличного подання даних; побудова діаграм, графіків для наочного зображення інформації; наукового узагальнення для обґрунтування висновків дослідження; синтез, аналогія та узагальнення для виявлення шляхів розвитку КСВ на підприємстві.

Дослідженням данної теми займалися такі науковці як Ashoka F., Drayton B., Davis K., Drucker P., Bowen H., Friedman M., Mair. J. Серед вітчизняних авторів можемо виділити роботи: Буднік М., Гарбар Ж., Григор'єва О., Дикань В., Завадських Г., Зінченко А., Колот А., Кузьмін О., Кусик Н., Мінц О., Охріменко О., Свинчук А., Свєреда З., Шимановська Л.

Практичне значення отриманих результатів – практичні рекомендації щодо підвищення рівня соціальної відповідальності українських підприємств.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження в процесі написання дослідження були підготовлені та представлені на Міжнародній науково-практичній інтернет – конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально – економічного розвитку територій», 27-28 жовтня 2023 року.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Актуальність розвитку соціально-відповідальної діяльності підприємства та її сутність

Підприємства в сучасному світі не лише задають тренди розвитку технологій у певних галузях, а й вирішують виклики спричинені глобалізацією та впровадженням концепції сталого розвитку. На бізнес покладаються великі сподівання, він стає певним центром влади, на який населення покладає виконання соціальних функцій. Підприємства стали впливовим елементом в системі людина – держава – суспільство, яким треба балансувати між прагненням до прибутку та користі для суспільства.

Говорячи про корпоративну соціальну відповідальність ми вбачаємо певний рівень розвитку підприємства та готовність взяти на себе частку відповідальності за вирішення певної соціальної проблеми. Це означає, що бізнес працює та досягає своїх фінансових задач і додатково допомагає суспільству та державі. Підприємства маючи ресурси та технології мають взяти на себе відповідальність за вирішення глобальних проблем, які ставлять під загрозу як людство в цілому, так і окремих груп людей, які не можуть бути вирішені виключно державними заходами. Найбільшими глобальними проблемами зараз є:

- кліматичні зміни, згідно досліджень Всесвітнього банку, зміна клімату, приводячи до зниження ВВП, збільшення витрат на охорону здоров'я, інфраструктурні зміни;
- забруднення навколишнього середовища, Світова організація здоров'я прогнозує, що забруднення повітря в майбутньому може призвести до 7 мільйонів смертей щорічно;

- нерівність у доступі до освіти, згідно даних ЮНЕСКО, приблизно 260 мільйонів дітей та підлітків у світі не мають можливостей отримати освіту;
- міграція та біженці, за даними УВКБ ООН на кінець 2022 року у світі приблизно 32,5 мільйона біженців;
- глобальна продовольча безпека, за даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН приблизно 828 мільйонів людей в світі страждали від хронічного голоду;
- охорона здоров'я, ООН зазначає, що близько половини населення планети не має доступу до медичних послуг;

Для вирішення цих та інших глобальних проблем, підприємства мають впровадити КСВ в діяльність. Дослідження такого явища як соціальна відповідальність підприємства має починатися з визначення даного виду діяльності.

У соціологічному словнику відповідальність описується як відповідність дій суб'єктів (особистості, соціальної групи, суспільства) взаємним вимогам, соціальним нормам, загальним інтересам тощо [4, стр.64]. Відповідальність – це розуміння суб'єктом значення своєї діяльності та її наслідки на окреме коло, групи або суспільство. Даючи визначення «соціальний» ми спираємося на певну сукупність суспільних відносин, оскільки соціальне поняття пов'язане з міжлюдськими відносинами в рамках суспільства.

В українських реаліях про соціальну відповідальність говорять починаючи з 2000 року, проте для більшості це поняття залишається новим та незрозумілим. Люди плутають соціальне підприємництво з соціальною відповідальністю бізнесу, не зважаючи, на те що між ними є велика відмінність, так як метою діяльності комерційної організації є отримання прибутку для розвитку та масштабування бізнесу, а метою соціальної організації є отримання прибутку та спрямування його на вирішення соціальних проблем [1, стр.178].

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «соціальна відповідальність бізнесу»

Дослідники	Поняття
1	2
Г. Боуен	«Реалізація відповідної політики, прийняття відповідних рішень або вибір відповідної лінії поведінки, які були би бажаними з позиції цілей та цінностей суспільства».
З. Свєреда	Один із видів діяльності, коли підприємці мають на меті розв'язання нагальних соціальних проблем через мобілізацію ідей, можливостей і ресурсів, потрібних для соціальних змін, економічного та громадського розвитку загалом.
World Business Council for Sustainable Development, WBCSD	Соціальна відповідальність бізнесу – це концепція, згідно з якою підприємство повинно бути відповідальним перед спільнотою, приймати рішення та діяти таким чином, щоб сприяти покращенню якості життя і задоволенню потреб сучасного суспільства.
Archie B. Carroll	Соціальна відповідальність бізнесу визначається обов'язком підприємства відповідати за вплив своєї діяльності на споживачів, спільноту, акціонерів, співробітників та інші стейкхолдери у взаємовідносинах з ними.
Міжнародна організація праці (МОП)	Соціальна відповідальність підприємства означає вживання підприємством додаткових зусиль для поліпшення якості життя своїх співробітників та її сімей, а також для загального добробуту спільноти та суспільства в цілому.
Philip Kotler	Соціальна відповідальність бізнесу – це прийняття рішень, які сприяють економічному успіху підприємства, при цьому беручи до уваги вплив цих рішень на суспільство.
Archie Kleing	Соціальна відповідальність включає взяття на себе більшої відповідальності за наслідки своєї діяльності та прийняття заходів для поліпшення стану суспільства.
М. Фрідмен	Використовувати свої ресурси та займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутку, за умови, що він додержується правил гри, тобто бере участь у відкритій вільній конкуренції без обману та шахрайства.
П. Друкер	Полягає у перетворенні соціальних проблем в економічну можливість і економічний зиск, виробничі потужності, компетентність персоналу, добре оплачувану роботу і багатство.
О. Зінченко, А. Харченко	Конкуреинна перевага успішного функціонуючого підприємства, завдяки якій невиробничі витрати підприємства примножують його ринкову вартість за рахунок колективного інтелектуального капіталу та гудвілу, конкурентоспроможність продукції, послуг і сприяють вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблем населення.

*Джерело: складено автором на основі [3,29,21,46,1,24,14,2,18].*

З огляду на таблицю можемо сказати, що усі трактування сходяться на тому, що корпоративна соціальна відповідальність має на меті збільшення зобов'язань підприємств відповідати за результати своєї діяльності. В даній

роботі будемо виходити з наступного: соціально відповідальна діяльність підприємства – це діяльність яка враховує вплив діяльності компанії на суспільство, економіку, навколишнє середовище і включає в себе дії та програми для збільшення цього впливу.

Підходи до вивчення аспектів КСВ будуть відрізнятися в кожній організації, залежно від сфери діяльності, контексту та вимог. Але ми можемо виділити основні підходи до КСВ [29, стр. 42]:

- філантропічний підхід;
- стратегічний підхід;
- етичний підхід;
- екологічний підхід;

Філантропічний підхід вбачає здійснення благодійної діяльності, як ане буде впливати на основну діяльність компанії. В цьому випадку підприємство відчуває відповідальність і прагне долучитися до вирішення суспільних проблем через матеріальну підтримку певної сфери, як наприклад, культури, освіти, охорони здоров'я тощо.

Етичний підхід застосовується на дотриманні високих стандартів в кожному аспекті діяльності. Підприємство діє згідно загальноприйнятих моральних норм, навіть якщо вони не прописані з точки зору законодавства.

Даний підхід для постачальників показує, що організація гарантує використання продукції, яка сертифікована, відповідає усім стандартам якості та чесної торгівлі. Для персоналу вказує, що серед організації немає дискримінації за расою, віруванням, віком чи статтю та усі мають однакову оплату за однаковий об'єм роботи [4].

Стратегічний підхід передбачає включення елемента соціальної відповідальності до стратегії підприємства і розглядає це як одне з основних питань успіху та конкурентоспроможності. КСВ не розглядається як окремий напрям в роботі, а як важливіший елемент в стратегії. Компанії можуть реалізовувати програми з розвитку громад, зменшення викидів, програми з

енергоефективності. Вони співпрацюють з владою, НУО та різними стейкхолдерами які впливають на вирішення проблеми.

Екологічний підхід зосереджує увагу на екологічному впливі діяльності організації. Акцентує увагу на збереженні ресурсів, зменшення викидів від діяльності та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

В залежності від рішення яке питання компанія буде просувати і які підходи впроваджувати в свою діяльність, соціальна відповідальність може існувати на різних рівнях, які будть відображати ступінь залученості компанії до вирішення суспільних проблем [7, 180 стр.]:

Перший (базовий) рівень – підприємство дотримується усіх законодавчих вимог та стандартів, які регулюють його діяльність. Платить податки в повному обсязі, забезпечує усі права працівників, тощо.

Другий (корпоративний) рівень – додатково виконуються умови, що виходять за межі законодавчих вимог. Тут компанії намагають покращити умови праці, підвищити зарплати працівникам, приймати участь у місцевій ініціативах.

Третій (вищий) рівень – соціальна відповідальність вбудовується в стратегію компанії. Активно займаються вирішенням соціальних проблем, інтегруючи цілі у стратегічні плани.

Ваговий вплив отримує поняття соціальної відповідальності в умовах війни та економічної кризи. Якщо розглядаючи етап економічного підйому бізнес може використовувати спеціально відповідальні проекти для формування іміджу організації, то в поточних умовах такий підхід буде сприйматися критично. Зараз на передній план виходить вирішення критичних суспільних проблем, що допомагає формувати довіру до бренду, звідси впливає актуальність впровадження КСВ для бізнесу - потенційні позитивні результати, що може отримати підприємство від реалізацій соціально відповідальної діяльності:

- Збільшення фінансових показників. В різних країнах The Page дослідили взаємозв'язок фінансових результатів з рівнем включеності

організацій до вирішення соціальних проблем. Об'єктами дослідження були 22 підприємства: 11 – з високим рівнем КСВ і 11 з низьким. Компанії оцінювалися за такими показниками: дохід з інвестицій, дохід від продажу, чистий прибуток тощо. Результати показали, що за 10 років у компаній, які впровадили КСВ у свою діяльність, фінансові показники були вищими, ніж у соціально невідповідальних компаній, зокрема, дохід від інвестованого капіталу більший на 9,8%, дохід з активів – на 3,55%, дохід з продажу – на 2,79%, прибуток – на 63,5% [22, стр. 26];

- Покращення репутації бренду. Соціально відповідальні компанії формують похитивне ставлення до бренду. Споживачі відчувають турботу про суспільство і хочуть асоціювати себе з продукцією. Розробка комунікаційних компаній істотно впливає на репутацію. Компанії треба бути відкритою перед громадянами й публікувати щорічні публічні звіти показуючи свої успіхи;

- збільшення продажу через лояльність споживачів. Споживачі можуть віддати перевагу підприємствам, які вирішують соціальні проблеми перед конкурентами. КСВ може стати елементом диференціації бренду, що буде вирізняти на ринку. Зв'язок з клієнтами може встановитися на основі спільних цінностей та цілей;

- зменшення плинності кадрів. Соціально відповідальні підприємства зазвичай більш прозорі та відкриті перед своїми працівниками, завдяки чому встановлюється високий рівень довіри та розуміння в команді. Співробітникам важливо впливати на вирішення певних проблем, що є додатковою мотивацією для роботи;

- покращення стосунків з інвесторами. Для інвесторів соціальна відповідальність свідчить про сталість та довгострокових успіхів бізнесу. Підприємства впроваджуючи соціальні активності можуть мати більший доступ до капіталу, шляхом залучення інвесторів.

Позитивний імпакт впровадження КСВ буде мати вплив на багатьох як і в середині організації: працівники, власники, інвестори, партнери, так і

зовнішнішін бенефіціари компанії, місцеве населення і буде сприяти налагодженню ефективності двосторонньої комунікації з різними бенефіціарами.

Отже, можемо сказати, що соціальна відповідальність підприємства – це договір між суспільство та бізнесом, який визначає його стратегію не тільки на досягнення фінансових результатів, а й вирішення соціальних та екологічних проблем. Кожне підприємство обирає на чому фокусувати свою увагу. В залежності від рівнів і підходів діяльності суспільство та бізнес може мати різні позитивні результати.

## **1.2 Стандарти та методи реалізації соціально відповідальної діяльності підприємства**

Окресливши позитивні для бізнесу аспекти імплементації КСВ, необхідно зрозуміти на державні та міжнародні стандарти необхідно опиратися. Питання актуальності розвитку КСВ доводиться постійним вдосконалення та розробкою національних та міжнародних нормативних документів, які регулюють певні аспекти КСВ для забезпечення цілей сталого розвитку. На сьогоднішній день нормативна база в напрямі КСВ – розробка, реалізація, оцінювання, управління та звітність – складається з більше ніж 30 документів (стандарти, кодекси, керівні принципи тощо), що розроблені міжнародними організаціями [13].

Починаючи з 1987 року в світі заговорили про концепцію сталого розвитку, розробленою ООН, на основі якої були розроблені системи стандартів та рекомендації по забезпеченню сталого розвитку та КСВ, так звана «вісімка глобальних ініціатив»:

- глобальний договір ООН;
- конвенції МОТ;

- ISO 14000 – міжнародні стандарти про навколишнє середовище. Як скоротити процеси, які мають негативний вплив, як дотримуватися законів, нормативних актів та різних вимог;
- Global Reporting Initiative – механізм звітності в галузі сталого розвитку;
- керівні настанови Організації економічного співробітництва та розвитку для транснаціональних корпорацій;
- стандарти соціальної та ктичної звітності AA 1000 – про взаємодію всіх стейкхолдерів (інвесторів, споживачів, постачальників) з врахуванням їх думки при аналізі діяльності;
- глобальні принципи Салівана – основа сучасного корпоративного права;
- ISO 2600 (розроблений на базі SA 8000) – міжнародний стандарт побудований на принципах соціальної відповідальності. Про основні проблеми, інтеграцію КСВ в стратегію та процеси в організаціях та інші.

Сталий розвиток основний напрям розвитку ООН на XXI століття. Базовою міжнародно концепцією пов'язаною з розвитком КСВ та становленням стабільної економіки є Глобальний договір ООН – документ об'єднує бізнес з ООН, працівниками, суспільством для формування та підтримки соціальних принципів. Він включає в себе 10 базових принципів про захист прав людей, принципи охорони довкілля, умови праці, антикорупційні принципи.

Україна одна з держав, яка взяла на себе відповідальність за впровадження принципів сталого розвитку в систему господарювання, тому бізнес середовище має дотримуватися глобальних принципів соціальної відповідальності. Використання глобальних принципів соціальної відповідальності є важливим елементом підприємств для впровадження соціальних та екологічних зобов'язань, вони допомагають перетворити зобов'язання в конкретні дії при прописанні стратегії. Щоб стати частиною мережі підприємств Глобального договору ООН, керівництво має ухвалити

рішення про імплементацію 10 принципів і роботу організації та кожен рік звітуватися про їх реалізацію.

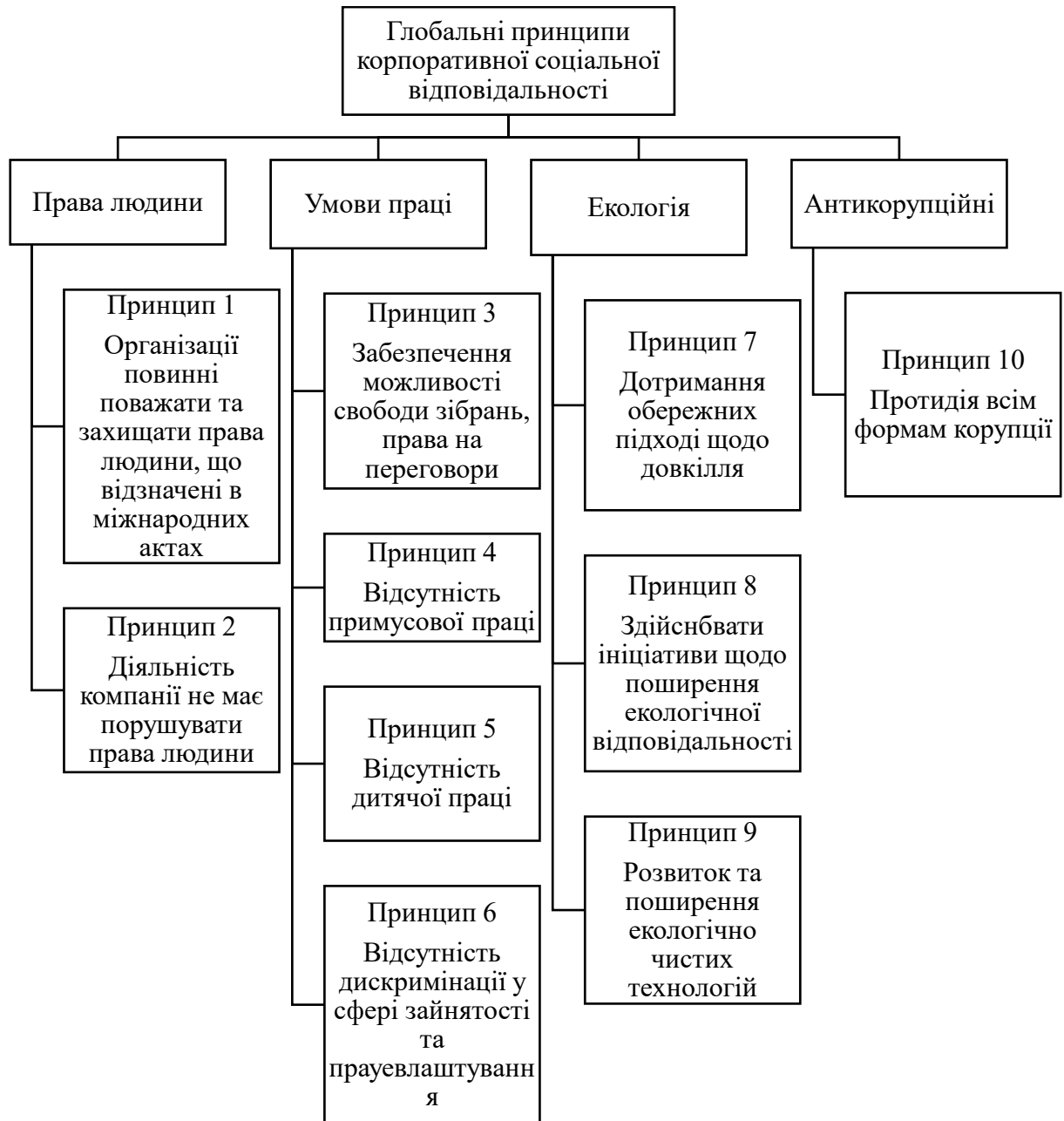


Рисунок 1.1 – Глобальні принципи корпоративної соціальної відповідальності.

*Джерело: складено автором на основі [34].*

Основним стандартом для звітування є GRI (Global Reporting Initiative), в ньому йдеться як компанії провести аналіз свого впливу на суспільство та навколишнє середовище, прозвітувати за результати усім зацівленим сторонам.

Стандарти GRI – це єдина зрозуміла мова для різних організацій : великих чи малих, приватних чи державних. Вона дозволяє послідовно та якісно звітувати про їх вплив на сталий розвиток. За їх допомогою стейкхолдерам простіше аналізувати результати минкліх років та різних компаній, а бізнес стає більш прозорим. [30].

Рекомендації та стандарти GRI часто оновлюються та розширюються зважаючи на потреби сьогодення. Так вже існують покоління стандартів G1-2000 р, G4- 2013 р, G5 – 2016 р. Стандарт 2016 року є найновіши та був оновлений для зручності в практичному застосуванні і х врахування успіхів та помилок організацій:

- GRI 101 базова інформація про цей стандарт;
- GRI 102 інформація про компанію та звітність;
- GRI 103 управлінські підходи;
- GRI 200 економічна сторона діяльності;
- GRI 300 екологічний аспект;
- GRI 400 соціальний аспект.

Найважливішими принципами для звітування за стандартом GRI є: системність, змістовність, якісний виклад інформації, доступність.

В Україні корпоративна соціальна відповідальність достатньо новий напрям діяльності. За даними аудиторської компанії «Baker Tilly International» в 2008 р. За стандартом GRI прозвітувалася тільки одна організація, з часом кількість збільшувалася, але залишалася малою 2010 р.- 3 компанії, 2013 р. – 8, 2015 р. – 14 компаній, 2019 р. -15 компаній. У той же час більшість організацій здійснює КСВ на першому або другому рівні, але не включають в старатегію діяльності та не приєднуються до даного стандарту.

В розвинених країнах нефінансова звітність є загальноприйнятою, більше 4000 компаній готують звіти відповідні стандартам (GRI, Global Reporting Initiative). GRI є загальноприйнятим форматом подачі звітності у сфері сталого розвитку. В Україні 57 суб'єктів : 27 – комерційних організацій та 31 – неурядова є членами мережі Глобального договору . [11, стр. 4].

Подивившись на тенденції зростання кількості компаній, які звітують за міжнародними стандартами, можемо помітити, що збільшення припадає на 2014 та 2022 роки, як реакція на велику державну кризу – війну. І в даному випадку реакція може проявлятися як в межах підприємства так і взаємодії назовні, тобто мати внутрішній та зовнішній напрям

#### Внутрішній напрям КСВ:

- впровадження соціально відповідальних практик для застосування в межах підприємства;
- розробка політик щодо етичної поведінки, рівність усіх працівників;
- покращення умов праці та рівня заробітної плати;
- сприяння особистому розвитку персоналу;
- створення безпечних умов роботи, допомога з релокацією родини тощо.

#### Зовнішній напрям КСВ:

- взаємодія підприємства з зовнішніми стейкхолдерами, клієнтами, постачальниками, громадськими організаціями, урядом;
- реалізація програм та ініціатив спрямованих на розвиток громади;
- зменшення екологічного впливу;
- підтримка Збройних Сил;
- звітування, участь у глобальних ініціативах;
- інформаційні компанії та заходи для підвищення рівня усвідомленості;

Внутрішня та зовнішня КСВ відображають два напрями розвитку, покращення умов праці, життя та взаємодію як внутрішньо так і з зовнішньою спільнотою.

Центр CSR (Corporate Social Responsibility) Ukraine розробив 5-тикомпонентну модель КСВ під час війни. За основу був взятий досвід українських компаній під час повномасштабного вторгнення. Дана модель

пропонується для використання іншим світовим компаніям під час конфліктів чи стихійних лих. Модель побудована на пунктах в які було вкладено найбільше інвестицій за останні два роки.

Марина Саприкіна, спеціалістка з КСВ та розробниця моделі, говорить: «Нашим центром було проаналізовано різні практики запропоновані міжнародними організаціями. Проаналізувавши, ми зрозуміли, що не усуне моделі, яка буде релевантною для запитів та досвіду українського бізнесу – так ми створили 5-тикомпонентну модель соціальної відповідальності під час війни [43].

Модель КСВ під час війни складається з 5 елементів:

- безперервність бізнесу. Підготовка до кризових ситуацій. Готовність до адаптації процесів та підходів, гнучкість;
- безпека бізнесу. Під цим мається на увазі турбота про фізичну та психологічну безпеку персоналу та їх родин, в тому числі допомога в релокації з небезпечних територій, побудова укриттів тощо;
- допомога армії. Це може бути фінансова (відкриття зборів, донати з власного прибутку), ресурсна допомога (закупівля необхідного обладнання) або патронат над окремою бригадою;
- партнерство. Партнерство з місцевими та національними компаніями, громадськими організаціями, благодійними фондами, органами влади. Координація дій з різними гравцями ринку для вирішення термінових потреб;
- місцеві громади. Підтримка локальних ініціатив реагування на гуманітарні потреби як в містах, так і в селищах, допомога внутрішньо переміщеним особам.

Окрім нових моделей, які з'явилися внаслідок криз існують сталі методи впровадження КСВ. Загальними інструментами КСВ є:

- етичний кодекс – документ в якому зібрані всі принципи, моральні норми та правила прийняті для колективу підприємства, окреслюється оцінка взаємовідносин як в середині організації, так і на зовні.

Можуть бути різних видів, регламентуючі – докладно розроблені правила та регулювання відносин в разі порушень; соціальні – описують зобов’язання перед співробітниками, клієнтами, партнерами; корпоративні кодекси – включають в себе цінності та філософію організації;

- картки етики – набір рекомендацій, які конкретизують етичний кодекс, окрема картка на кожного співробітника з зазначеним контактом консультанта організації з етичних питань;

- комітети з етики – можуть бути постійними, для оцінки загального стану організації або тимчасові в разі виникнення конфліктів;

- соціальна звітність – документ, який відображає середовище в якому працює організація, принципи, цінності, цілі та результати діяльності в економічній, екологічній та соціальній сфері. В ідеальному варіанті компанії роблять звіти в міжнародному форматі, як наприклад GRI;

- соціальне інвестування – використання зовнішніх та внутрішніх ресурсів для створення соціальних програм направлених на вирішення певної суспільної проблеми;

- система морального заохочення і покарання – методи для мотивування та позитивної або негативної оцінки результатів роботи;

- соціальні комунікації – трансляція цінностей організацій як в середині підприємства так і назвні для партнерів та споживачів [44].

Отже, в міжнародному середовищі КСВ імплементують давно, є розроблені глобальні принципи на які спираються великі бізнеси, одним з базових стандартів для звітування є GRI. В Україні тенденція звітуватися за цим стандартом не є поширеною, проте кількість соціально відповідальних підприємств збільшується як реакція на війну, але бачимо тенденцію, що бізнеси переважно знаходяться на 1 та 2 рівні впровадження КСВ, не переходячи до 3 стратегічного. Великі компанії переглядають підходи до ведення бізнесу, завдяки чому створюються нові моделі впровадження КСВ, як наприклад 5-тикомпонентна модель КСВ під час війни, разом з тим існують усталені методи реалізації КСВ на підприємствах.

### **1.3 Управління підприємством на засадах корпоративної соціальної відповідальності**

Процес управління – це комплексний підхід до діяльності, спрямований на виконання цілей підприємства та ефективне використання ресурсів, включає в себе планування, організацію, контроль та керування.

Реалізація КСВ, дотримання інтересів суспільства, створення майданчику для діалогу – елемент, який організації інтегрують в стратегію, мету та цілі. Вчений П. Друкер у 1984 р. запропонував «нове розуміння» КСВ – поєднання прибутку та відповідальності, він відмітив, що при управлінні підприємством задачі мають формулюватися так щоб «конвертувати» соціальну відповідальність в можливість, вигоду, іновації, професіоналізм персоналу та багатства [20].

М. Портер розробляє концепцію «спільної вартості», в якій бізнес це частина соціально – економічного простору, що формує спільну вартість для всіх зацікавлених сторін.

Розглядаючи концепції авторів виділяють різні бачення управління підприємством на засадах КСВ, проте можна виділити спільне тлумачення: управління на засадах КСВ – поєднання соціальних, екологічних та економічних підходів у довгостроковій стратегії підприємства, а також впровадження принципів відповідальності в усі аспекти діяльності.

Зокрема основним кроком має бути впровадження КСВ в стратегію організації, щоб робота велася стало та чітко окреслювалися проблеми за вирішення яких організація готова взяти на себе відповідальність. Проте перед тим як впроваджувати КСВ в стратегію підприємства, необхідно зрозуміти чинники які впливають на імплементацію КСВ, їх можна розділити на чинники дії та забезпечення [25].

До чинників дії відносяться:

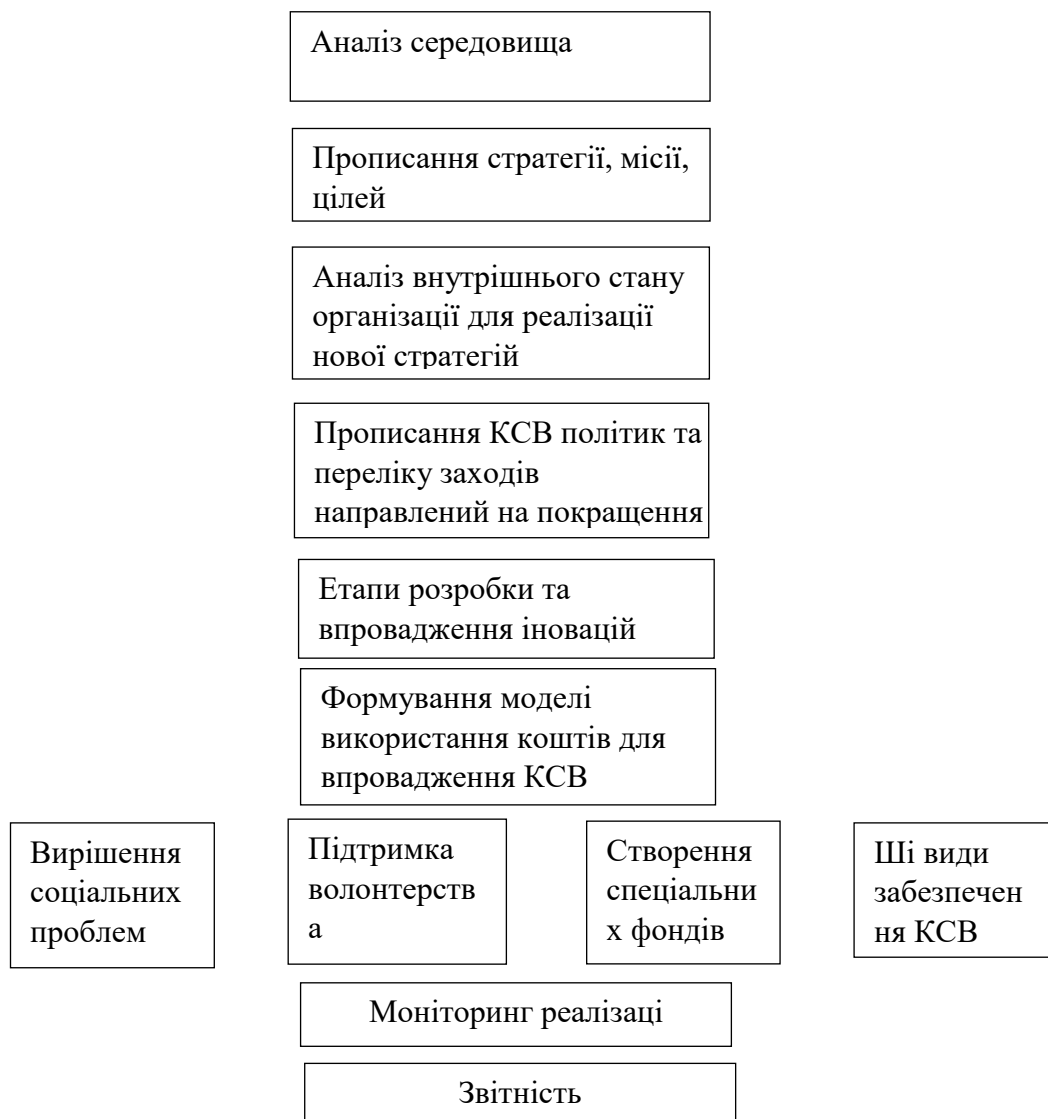
- податкова система;
- поява фондів, накопичень;

- додаткові доплати або субсидії;
- волонтерська діяльність.

До чинників забезпечення відносяться:

- інвестиційна активність;
- впровадження механізмів стимулювання залученості до роботи над вирішенням глобальних проблем;
- укладання партнерств між державним та приватним сектором.

Існує думка, що впровадження КСВ – лише додаткові витрати для бізнесу. Проте ця стратегія покращує результати компанії, оскільки їй потрібно залучати додаткові інвестиції, а значить розвиватися та шукати нових партнерів. Робота в напрямку впровадження КСВ має відбуватися лінійно. Один з варіантів побудови цього процесу зображено на рис. 1.2



## Рисунок 1.2 – Етапи імплементації КСВ в діяльність підприємства

*Розроблено автором на основі джерела [6,49,27].*

Окрім розробки концепції на рівні стратегії треба визначити яким джерелом надходжень будуть покриватися соціальні ініціативи. Джерела фінансування можна поділити на внутрішнє та зовнішнє:

- внутрішнє фінансування;
  - а) державні та місцеві бюджети;
  - б) соціальне замовлення та бюджет участі;
  - в) позабюджетне фінансування;
  - г) фонди регіонального розвитку;
  - д) донати та кошти населення;
- зовнішнє фінансування;
  - а) кошти міжнародних фондів;
  - б) грантові програми;
  - в) соціальне підприємництво;
  - г) спільні соціальні програми в кооперації бізнесу та влади.

Фінансування від держави та надання пільг є важливим компонентом в побудові взаємодії між секторами. У різних країнах на реалізацію соціальних програм виділяються кошти з місцевого бюджету. Так, частка видатків на соціальні заходи з консалідованих державних бюджетів багатьох країн Європи складає 51-70%, а в Україні тільки 25-30% [9, стр.88].

Недержавним джерелом пошуку фінансування є приватна благодійна та громадська ініціативність. Дані інструменти передбачають створення приватних фондів через які організації ведуть свою соціальну діяльність.

Необхідно виділити інструменти завдяки яким можна реалізовувати соціальні ініціативи:

- гранти – форма фінансування від міжнародних або державних донорів на реалізацію соціальних програм;

- донати або благодійні внески – все більше організацій створюють окремі рахунки для грошової допомоги від своїх клієнтів. Кошти в уьому випадку можуть йти на реалізацію суспільно важливих проєктів, підтримку військових;

- еквіваленте фінансування – форма співфінансування програм державним, комерційним та некомерційним сектором [26].

Отже, впровадження КСВ у довгострокову стратегію підприємства та безпосередньо розробка стратегії КСВ є однією з ключових складових для забезпечення успішності та конкурентної переваги в сучасному бізнес середовищі. Так підприємства аналізують вплив своєї діяльності на суспільство та середовище. Вони показують високий рівень ефективності управління, оскільки досліджують соціальні та екологічні чинники у своїх стратегічній цілях. Тим часом, не впроваджуючи принципи КСВ в діяльність бізнес втрачає можливість співпрацювати з сегментом зацікавлених сторін та не використовують поаною мірою свій економічний потенціал. Основна задача в управлінні на засадах КСВ інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у бізнес процеси. Основні етапи реалізації будуть включати аналіз, стратегічне планування, реалізацію, моніторинг та звітність, особливість в забезпечення балансу між економічними та соціальними цілями.

#### **1.4 Методи оцінки рівня реалізації КСВ на підприємстві**

При реалізації підприємствами КСВ важливим етапом є оцінка, для визначення ефективності соціальних програм і рівня досягнення поставлених цілей.

Оцінка рівня реалізації КСВ – анліз ефективності виконання соціальних забов'язань на основі виконання певних критерії, стандартів та показників, які відображають соціальну відповідальність підприємства перед співробітниками, клієнтами, партнерами, суспільством.

Існує велика кількість міжнародних методологій за якими можна оцінити рівень реалізації КСВ, в табл. 1.2 розглянемо декілька найпоширеніших.

Таблиця 1.2 – Методи оцінювання рівня КСВ на підприємствах

Вид методу	Назва	Характеристика та показники
1	2	3
Оцінка соціальних інвестицій	Результат соціальних заходів	Наскільки підприємство дотримується принципів КСВ і є соціально активним
	Загальний якісний індекс соціальних інвестицій	Рівень системності соціальної активності
	Індекс соціальних інвестицій	Ступінь присутності організації в статистичній вибірці, %
	Індикатор перспективного розвитку	Соціальне інвестування та інвестиції в основний капітал в величині чистого прибутку
Оцінка екологічних інвестицій	Індикатор КСВ по навколишньому середовищу	Коефіцієнт відносних витрат природних та енергетичний ресурсів
Індексний	Індекс DSI 400	Соціальні, екологічні, управлінські показники найбільшій по капіталізації підприємств в галузі
	Sustainability Index	Економічна основа для розвитку підприємства
	Індекс корпоративної добродійності	Оцінюється благодійність та взаємодія з партнерами
Індексний	Система факторних оцінок	Порівняння показників використання ресурсів, економічної ефективності та показників продукції

*Джерело: складено автором на основі [45, 50,10,47].*

Різні індекатори застосовані для підприємств різних розмірі, тому при оцінці варто це враховувати, щоб провести широку оцінку підприємства, виділемо наступні основні групи оцінки:

- економічні;
- трудові;
- екологічні;
- відносини з стейкхолдерами;
- прозорість та інформаційна відкритість.

Дані групи показників оцінки КСВ дозволяють провести глибинну оцінку, що є важливим для організацій які проводять соціальну діяльність.

У другому розділі роботи ставимо перед собою наступні задачі:

- скласти загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- виокремити основні напрями реалізації КСВ на ТОВА «Молочна компанія «Галичина»»;
- зрозуміти основні тенденції та проблеми розвитку КСВ в Україні;
- провести оцінку рівня реалізації КСВ на ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»;
- визначити шляхи посилення та розвитку КСВ на підприємстві.

## **Висновки до 1 розділу**

1. В роботі показана актуальна роль соціально відповідальної діяльності підприємства, яка полягає в сприянні сталого розвитку суспільства, вирішенню глобальних проблем людства, покращенні якості життя працівників, підтримці місцевих громад та захисту екології. Було визначено, що під КСВ розуміється практика яка враховує вплив діяльності компананії на суспільство, економіку, навколишнє середовище і включає в себе дії та програми для збільшення цього впливу.
2. Визначено, що різні підприємства можуть використовувати для впровадження соціально відповідальної діяльності доволі різні моделі. В той же час, саме стандарт GRI у світі є найбільш визнаним. Даний документ надає підприємству розуміння щодо розробки, реалізації та звітування про КСВ. Він окреслює структурований підхід до оцінки впливу на економічний, соціальний та екологічний компонент. Використання даного стандарту з боку підприємств дозволяє забезпечити прозорість і підзвітність перер

стейкхолдерами та сприяє імплементації принципів сталого розвитку в стратегію та операційні процеси.

В роботі показано, що існує 3 рівня реалізації КСВ, від першого базового де організація дотримується законодавства, до третього коли компанія впровадила КСВ в стратегічні цілі діяльності організації.

3. Узагальнено особливості управління підприємством на основі КСВ, які полягають в наступному: впровадження соціальної відповідальності в стратегію організації, що включає економічні, екологічні та соціальні аспекти в усіх сферах діяльності підприємства; залучення зацікавлених сторін: персоналу, клієнтів, інвесторів, громади; розробка етичних стандартів та кодексів поведінки на принципах довіри та прозорості; звітування про результати за допомогою міжнародно визнаних стандартів.
4. Систематизовано основні методи оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності, які полягають в створенні ключових систем показників ефективності, для відображення впливу діяльності організацій на соціальні, економічні або екологічні покращення для суспільства.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КООРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»»**

### **2.1 Загальна характеристика ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» та оцінка результатів діяльності**

Підприємство ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» було створеноу 2015 році, переживши ребрединг та зміну власників. До цього підприємство існувало з 1955 року, як «Радехівський маслозавод» і мало різні стадії розвитку та занепаду. Виробничі потужності знаходяться у Львівській області в м. Радехів.

Основна Дільяність підприємства – це виготовлення молочної продукції. До асортименту входять: молоко, масло, йогурти питні та густі, кефір, вершки, сметана, сир, безлактозна продукція. Оскільки основою всієї продукції є молоко, організація співпрацює з фермерами, дотримуючись усіх вимог якості. Якісний продукт в поєднанні інноваційними технологічними рішеннями дозволяє виробляти продукцію найвищої якості. Виробництво оснащене обладнанням: Tetra Pak (Швеція), ALFA LAVAL (Швеція), GEA (Німеччина), Обрам (Польща), TEWES-BIS (Польща), TEWES-KLIMA (Польща) [41].

Ключовими споживачами продукції, яку виробляє ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» є всеукраїнські мережі, їх відсоток у 2023 році склав – 83%, на другому місці – дистриб'ютори – 7%. З виробництва продукція розподіляється між складами філій, розташованих в різних містах України, звідки здійснюється їз продаж.

Основними конкурентами за стантистикою InfAgro(UA) є: «Данон», «Злагода», «Вімм- Біль- Данн», «Молокія», «Терра – Фуд», «Лакталіз», «Яготинська», «Простоквашино».

В ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» є чітко сформовані цінності, спираючись на які відбуваються всі процеси і ухвалюються рішення.

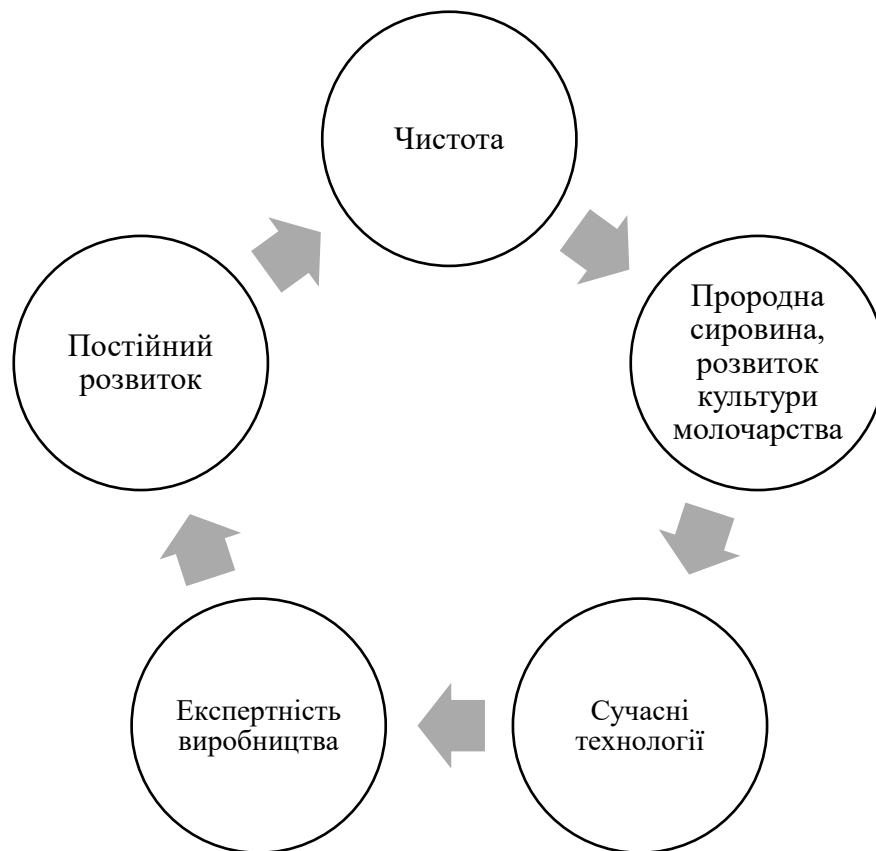


Рисунок 2.1 – Цінності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»

*Джерело: розроблено автором на основі Звіту про управління ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» [41].*

Важливим аспектом при розгляді об'єкту дослідження ознайомитися з візією та зрозуміти в якому напрямі рухається організація.

Візія:

- потрапити в ТОП – 3 найкращих виробників молочної продукції України;
- молочна компанія з акцентом на кисло-молочну продукцію, підтримка традиційного продукту, зокрема категорії «Молоко»;
- персонал – амбітні, ефективні, націлені на результат, долають труднощі та розділяють корпоративні цінності;
- філософія – тут і зараз;

- ідея – «Галичина – наповнена Карпатами»;
- передача духу та традицій Галичини;
- розповісти про новому про Галичину для покупців, залучити сегмент молоді [41].

Для ефективної реалізації візії та здійснення господарської діяльності необхідна чітка організаційна структура. Організація від моменту створення сформувала чітку структуру управління, для вирішення як внутрішніх операційних питань, так і для синхронізації з головною метою діяльності. Враховуючи можливості розширення та диверсифікації організаційна структура може легко змінюватися та адаптуватися, а також постійно переглядається та доповнюється відповідно до потреб.

Наразі організаційна структура включає наступні рівні:

- вищим органом управління є Загальні Збори;
- у період між зборами управління здійснює Наглядова Рада а Контрольно Ревізійна Комісія;
- оперативне управління організацією здійснює Генеральний директор;
- управління підприємством здійснюють комерційний директор в команді з його заступниками (керівники відділів);
- основні структурні підрозділи – відділи.

Основні структурні підрозділи ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» зображені на рисунку 2.2.

Як наочно видно з рис. 2.2, окремого відділку, який би займався впровадженням соціально відповідальними ініціативами на підприємстві не виділено. Виходячи з ознайомленням із структурою підприємства та внутрішніми процесами і регламентами, доходимо висновку, що КСВ мають реалізувати всі підрозділи, а операційне управління даним видом діяльності можуть здійснювати спеціалісти відділу ейчару та маркетингу. Загальне керівництво КСВ може реалізовувати нарада директорів, яку очолює генеральний директор підприємства.

Відділ виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>• молокозавод;</li> </ul>
Відділ сировини	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заготівлі сировини;</li> </ul>
Відділ ейчару	<ul style="list-style-type: none"> <li>• робота з персоналом;</li> <li>• відділ кадрів;</li> <li>• корпоративна культура;</li> </ul>
відділ логістики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• транспорту логістика;</li> <li>• постачання;</li> <li>• диспетчерська служба;</li> </ul>
Відділ фінансів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бухгалтерія;</li> <li>• контрольна ревізійна комісія;</li> </ul>
Відділ маркетингу та продажу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відділ маркетингу;</li> <li>• продаж;</li> <li>• дистрибуція;</li> </ul>

Рисунок 2.2 – Основні структурні підрозділи ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»

*Джерело: розроблено автором на основі Звіту про управління ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» [41].*

Для розуміння фінансового стану організації нам необхідно проаналізувати співвідношення основних чинників діяльності підприємства – фінансових коефіцієнтів, це дозволить оцінити стан досліджуваного підприємства в системі господарювання і побачити зміни та тенденції.

Показники майнового стану показують структуру активів підприємства у сукупності з пасивами, ми визначаємо абсолютні та відносні зміни.

Таблиця 2.1 – Аналіз майнового стану ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
Загальна вартість активів, тис. грн	805165	1360879	1288656	483491	60,04
Вартість необоротних активів, тис. грн	222844	603924	329144	106300	47,7
Вартість оборотних активів, тис. грн	582321	756955	959512	377191	64,77
Вартість основних засобів, тис. грн	216423	193007	256261	39838	18,40
Коефіцієнт постійності	0,27	0,44	0,25	-0,02	-7,4
Коефіцієнт мобільності	72,3	55,62	74,45	2,15	2,97
Частка основних засобів в активах	26,8	14,1	19,8	-7	-26,11

*Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності [41].*

За трьома роками бачимо, що загальна вартість активів збільшилася в період 2021 – 2022 роки, а потім зменшилась в 2023 році; відносне відхилення у 60,04% показує великий зріст та активний розвиток підприємства.

Оборотні активи кожен рік зростають, що позитивно впливає на ліквідність, в 2022 році зменшилися основні засоби, а у 2023 зросли – це може вказувати на заміну старих активів новими або оновлення основних засобів.

Коефіцієнт постійності у 2022 зріс, а в 2023 знизився – це свідчить про коливання в довгострокових забор'язання або власного капіталу. Коефіцієнт мобільності навпаки зменшився в 2022 та зріс в 2023, що вказує на зміну частки оборотних активів до загальних.

Отже, загальний стан підприємства показує значні зміни в структурі активів та фінансових показниках протягом аналізового періоду. Основні тенденції включають значні інвестиції у необоротні активи у 2022 році, зростання оборотних активів, покращення ліквідності у 2023 році та коливання в частці основних засобів. Підприємство демонструє здатність адаптуватись до змін у ринку та підтримувати ліквідність, але необхідно стежити за

стабільністю довгострокових активів та ефективністю використання основних засобів.

## 2.2 Основні напрями реалізації КСВ на підприємстві

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» під брендом «Галичина» існує вже 10 років. За цей час вдалося ефективно налагодити усі процеси, вибудувати чітку організаційну структуру. Завдяки чітко прописаному стратегічному плану організація змогла імплементувати КСВ в діяльність підприємства.

В минулому розділі розглядалася 5-компонентна модель КСВ під час війни, розроблена центром CSR Ukraine, яка складається з наступних компонентів: безперервність бізнесу, безпека співробітників, допомога армії, партнерство та громади, розглянемо як дана модель реалізовується на ТОВ «Молочна продукція «Галичина»».

Безперервність бізнесу. Досліджуване підприємство під різними брендами існує з 1955 року і жодного разу не призупиняло діяльність. В умовах воєнного стану безперервність може стати складним викликом, але враховуючи розташування всіх виробничих потужностей в Львівській області підприємство змогло не зупинити основної діяльності, а тільки перебудувати логістичні шляхи розповсюдження продукції по території країни.

Безпека співробітників. Компанія зробила ремонт укриттів, задля безпеки перебування персоналу. Інформація про допомогу з релокацією працівників на офіційних ресурсах організації не відображена.

Допомога армії. З початку повномасштабного вторгнення «МК Галичина» активно долучається до підтримки Збройних Сил, як фінансово так і матеріально. Станом на жовтень 2023 року було надіслано 231 тона продукції, еквівалентом 11 мільйон гривень. Було придбано 10 автівок та здійснюється постійна фінансова підтримка ремонту військової техніки.

Також компанія підтримує своїх працівників, які пішли воювати, створивши проєкт «Наші для наших». Ідеєю проєкту була фінансова підтримка колег, так під патронатом знаходяться 17 воїнів.

Партнерства. В 2023 році ТОВ «Молочна продукція «Галичина» разом з ще 18 великими львівськими організаціями підписали з Львівською міською радою та БФ та БФ Unbroken Ukraine меморандум про співпрацю. Суть проєкту полягає в створенні мережі ініціатив для допомоги ветеранам в поверненні до цивільного життя.

Громади. ТОВ «МК Галичина» не має ініціатив направлених на розвиток громад.

Окремо маємо зазначити наступні активності, які реалізовувала компанія:

- в лютому 2022 року допомагали продуктами біженцям на кордоні з Польшею;
- підтримують громадські організації, зокрема, наприклад безкоштовно надали продукцію на дводенну начальну подію від ГО «Фундація Регіональних Ініціатив» підтримують громадські організації, зокрема, наприклад безкоштовно надали продукцію на дводенну навчальну подію від ГО «Фундація Регіональних Ініціатив»;
- просувають українську автентичну культуру, знімали репортажі про Карпати, національні страви та традиції;
- компанія є генеральним партнером серії заходів Studway Awards, щорічна подія нагородження учнів шкіл та університетів, які розробляють іновіційні проєкти.

Оскільки головна концепція бренду пов'язана з Карпатами, для організації дуже важливо розвивати екологічний напрям. Тому «Галичина» підтримують екологічні ініціативи та активістів, влаштовують толоки в горах, сортують сміття, відправляють на переробку та закликають це робити споживачів. Компанія постійно знаходиться в пошуках балансу в

виготовленні високоякісної продукції та переходу на екологічне виробництво.

Організація є сталим партнером Circular Economy Hackathon, на якому ініціативи презентують ідуї та розробки по матеріалам, які можуть замінити пластик і найкраща ідея отримує фінансування на реалізацію.

У 2021 році «МК Галичина» змогла підвищити рівень енергоефективності виробництва на 40%, завдяки утепленню трубопроводів.

«З початку існування нашої організації, ми завжди піклуємося за оснащення та знаходимося в пошуці рішень для підвищення рівня енергоефективності свого виробництва. Так у 2019 році ми провели аудит з енергоефективності під час якого виявили, що нам необхідно утеплити паропровідні труби», - розповів Юрій Бондар [41].

Бачимо, що компанія впровадила КСВ в діяльності, підтримує різні напрями, проте ще не імплементувала КСВ в стратегію підприємства.

### **2.3 Вивчення основних тенденцій та проблем розвитку КСВ в Україні**

В сьогоднішньому світі підприємству недостатньо лише переробляти матеріали в продукцію або надавати послуги, зараз споживач звертає увагу на замученість організації в громадське життя, доручення до вирішення соціальних та екологічних питань.

З позиції сучасних поглядів, для того щоб досягти економічної соціальної та екологічної стійкості підприємство повинно відноситися до ведення бізнесу етично та відповідально, коли кожна корпорація враховує наслідки свого впливу на суспільство та вирішує етичні, соціальні та екологічні проблеми [46].

Одна з найбільших структур, яка займається просуванням методології КСВ в Україні є Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності

(CSR Ukraine). Центр існує вже 15 років та допомагає інтегрувати КСВ підприємства, розробляти відповідальність політики та програми. Центр об'єднує мережу більше ніж 120 компаній та адвокатє розвиток КСВ на локальних та національному рівні. CSR є національним партнером CSR Europe – Брюссель, Бельгія та Word Busines on Sustainable Development – Женева, Швейцарія.

З 2022 року центр веде аналітику внесків бізнесу у перемогу, аналізує та розробляє нові підходи, як наприклад, 5-компонентку модель КСВ під час війни. Основними досягненнями Центру КСВ є:

- включення представників України до розробки міжнародного стандарту ISO 26000;
- проведення щорічних обговорень, круглих столів з питаннями розвитку КСВ;
- створення хабу для кооперації бізнесу та університетів для підвищення якості освіти в Україні;
- підтримка бізнесів під час повномасштабного вторгнення;
- розробка Концепції з розвитку соціально відповідального бізнесу України;
- створення проектів: Конкурс з кейсів з КСВ, SDG Ambassadors та інші;
- розробили індекс ESG (Enviromental, Social and Corporate Governance) для українських компаній.

Центр розвитку КСВ разом з U-report за підтримки фонду ООН UNSCEF провели опитування молоді щодо важливості для них соціальної відповідальності компанії під час вибору продукції/послуг або пошуку роботи, щоб зрозуміти загальне відношення споживачів до компоненту соціальної відповідальності на підприємствах, наскільки на це звертають увагу та які напрями допомоги вважають більш пріоритетними.

В опитуванні взяли участь 4748 респондентів, віком 18-34 роки, відповідаючи на питання чи знають вони про КСВ, чи звертають увагу, яким чином на їх думку бізнес має проявляти свою відповідальність.

На основі цих даних можемо зрозуміти загальне ставлення до КСВ очікування які покладаються на бізнес. На рисунку 2.3 відображена відповідь на питання, на яку інформацію більше звертають увагу при пошуці роботи та на рисунку 2.4 показано які напрями потребують підсилення від бізнесу на думку опитуваних респондентів.

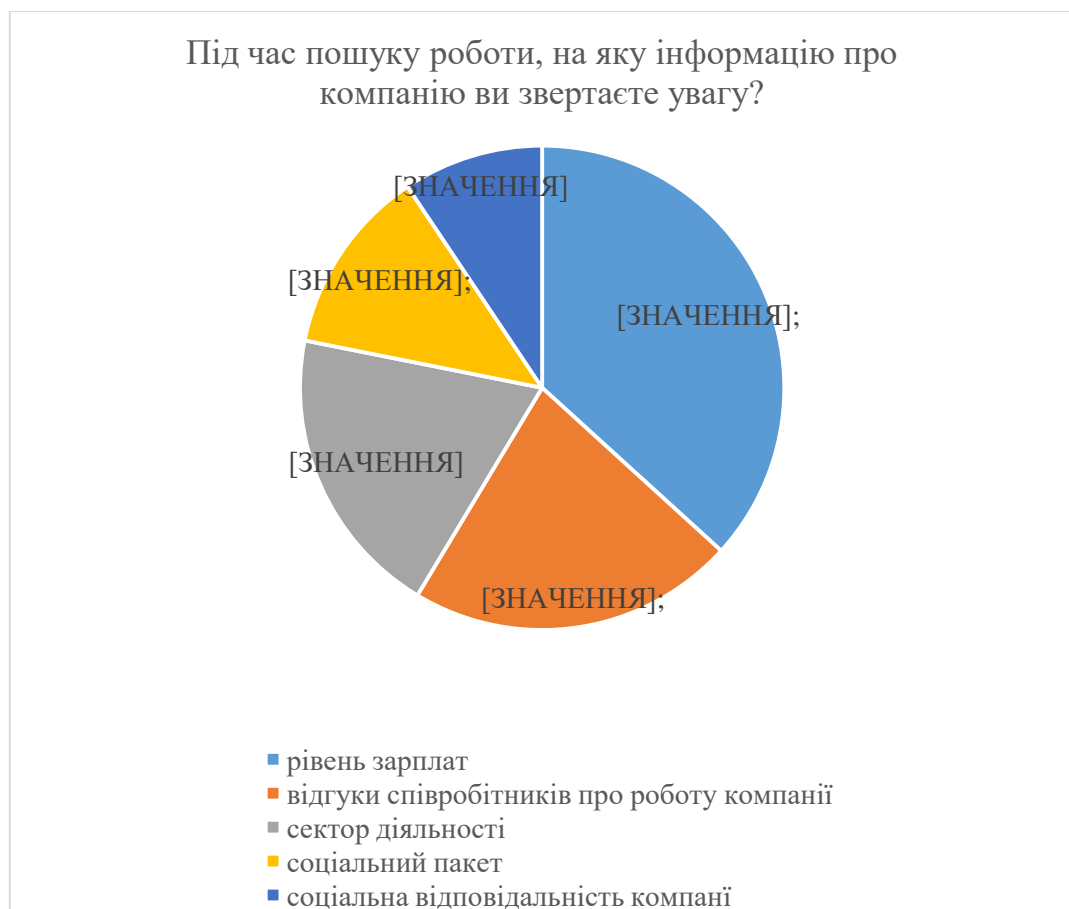


Рисунок 2.3 – На яку інформацію звертають увагу при виборі роботодавця

Джерело: складено автором на основі дослідження U-Report [32].

Звідси можемо говорити, що КСВ не першопричинна виробу роботодавця, найбільше увагу звертають на рівень зарплати та відгуки співробітників. Проте майже половина респондентів 40,2% відповіли, що

вони знають що таке корпоративна соціальна відповідальність бізнесу, а 48,2% стверджують, що для них важливо, щоб організація впроваджувала соціальні ініціативи для суспільства і вони звертають на цей увагу, як споживачі продукції. Також було проаналізовано питання на які напрями на думку респондентів бізнес має займатися в першу чергу.



Рисунок 2.4 – Як бізнес на думку респондентів має проявляти свою відповідальність в першу чергу

*Джерело: складено автором на основі дослідження U-Report [32].*

окупованими територіями, як та хто візьме провідну роль в відбудові зручнійованого міста.

Саме соціально відповідальні підприємства зможуть сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні, залучення нових інвестиційних та грантових програм.

Як казав відомий український бізнесмен та політик Віктор Пінчук: « соціальна відповідальність бізнесу – це не пасивний акт благодійності, а

активна ініціатива, що передбачає системні зусилля підприємств для покращення соціальних умов інших людей» [23].

Повномасштабна війна РФ проти України принесла серйозні виклики перед існуванням держави: війна, руйнування міст, міграція, внутрішнє переміщення, релокація або закриття підприємств, дестабілізація ринків праці тощо. Враховуючи ці виклики бізнес має поєднувати економічну діяльність, етичну та соціальну. Кожне підприємство повинно самостійно прийняти рішення про свій внесок в ввідновлення країни.

Маємо визначити, що соціальна відповідальність це про поєднання соціального та бізнес підходу зарада спільного блага і вирішення суспільних проблем.

В Україні бізнеси проходять в декілька етапів. Перший крок – бізнеси починають надавати матеріальну благодійну допомогу: надання власну продукцію ,ситуативно донарити на армію, підтримувати волонтерські ініціативи. Проте ця співпраця не призводить до сталого розвитку.

На другому етапі бізнесу починає укладати партнерства (проекти на пів року, рік). І в подальшому компанії будують довгострокові стратегії по розвитку громади, адвокатування реформ тощо.

Наша країна на тому етапі коли треба знаходити баланс між збільшенням прибутку та вирішенням соціальних проблем. Дослідження компанії Kantra та Google в 2022 році показало, що 40% респондентів впевнені що донарити на армію, надання гуманітарних наборів, підтримка внутрішньо переміщених осуб та волонтерського руху є надважливою складовою діяльності бренду. Це впливає не тільки на вибір споживача, а й також при виборі постачальників, комунікацією з місцевою владою, взаємодії з конкурентами [44].

На сьогодні ми стикаємося з великою кількістю викликів як соціальних так і економічних, серед них:

- корупція, яка стала вже системною проблемою;

- економічна нестабільність. Інфляція, закриття та релокація бізнесів, стрибання валюти;

- великий рівень безробіття. Через вимушене переселення громадяни втратили роботу і тепер повинні перекваліфікуватися в залежності від конгресу регіону в який вони релокувалися;

- війна, яка призвела до гуманітарної кризи, руйнування, внутрішнього переміщення та міграції.

Останні два роки в Україні допомога першочергово надання армії, переселенцям, громадянам з ТОТ. За цей час утворилися координаційні штаби, які постійно приймають та розповідають допомогу. До створення такої системи долучився уряд, бізнес, волонтери і цей процес не має зупинитися. Бізнес повинен взяти на себе частинну відповідальності у післявоєнному відновленню країни. Для цього вже зараз доцільно:

- під час підготовки стратегії підприємства вкладати компонент слої підтримки суспільства і армії;

- долучитися до робочих груп по орозробці політик та напрацюванні нових законів;

- ініціювати розробку проектів з відбудови зруйнованих міст, посилення без пекових заходів;

- реагувати на гуманітарні кризи шляхом формування фондів та реалізації програм з їх мінімізації;

- співпрацювати з певними територіальними громадами та фондами з метою вивчення найбільших соціальних проблем та пошуку джерел для їх вирішення;

- розробляти програми для підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Отже, розвиток соціальної відповідальності підприємства сьогодні є не тільки важливим для існування компанії, а в умовах війни складає важливу роль в соціально-економічному розвитку держави і перспективах майбутнього відновлення і нам необхідно працювати вже тут і зараз, реагуючи на всі виклики та прописуючи чіткі плани на майбутнє.

## 2.4 Оцінка рівня реалізації КСВ на підприємстві

Впровадження підприємствами КСВ має на меті дві основні причини: ефект на суспільство – внесок у вирішення соціальної проблеми; вигода для самого підприємства, як це впливає на бізнес середовище, імідж, операційні ризики, зростання продуктивності тощо. Рішення мають прийматися з увагою до економічного, соціального та економічного впливу.

Організація яка впроваджує принципи КСВ має окрім того, щоб брати на себе додаткову відповідальність за вирішення певних соціальних проблем має дотримуватися усіх законодавчо закріплених обов'язків – це базовий перший рівень відповідальності. На рисунку 2.5 відображено основні законодавчо закріплені обов'язки підприємств.

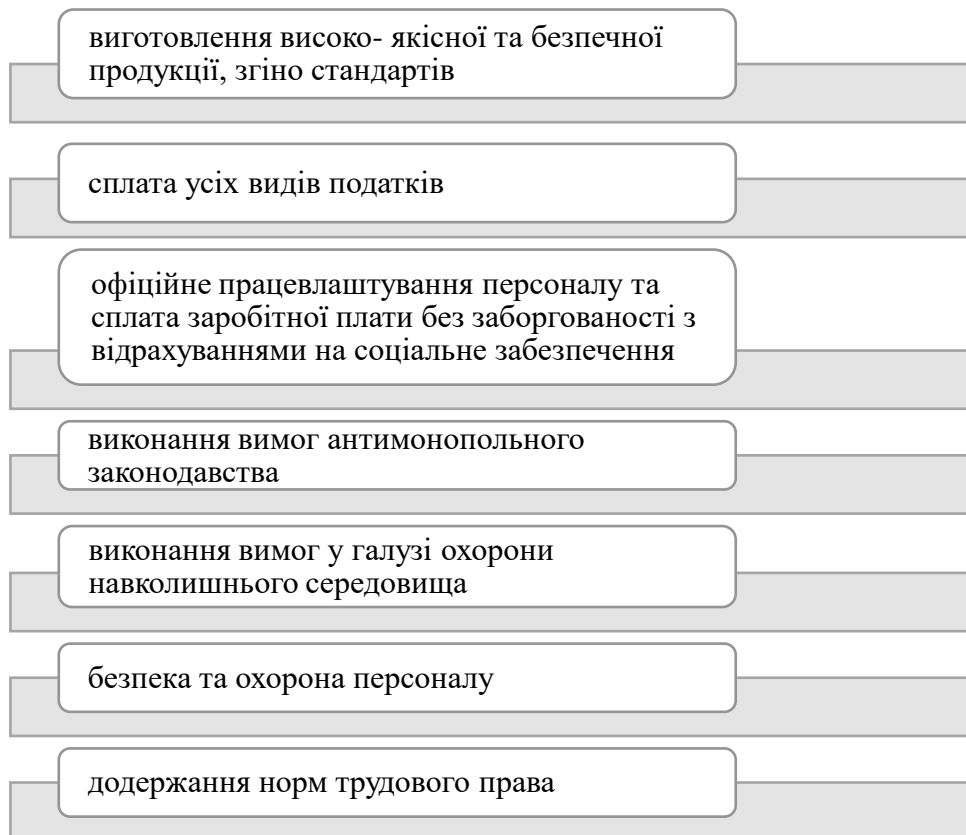


Рисунок 2.5 – Законодавчо закріплені обов'язки підприємств

*Джерело: розроблено автором на основі [16, 17,48].*

В минулому розділі розглядалися різні методики оцінки рівня реалізації КСВ на підприємстві. Один з способів оцінки КСВ є система факторних оцінок рівня розвитку підприємства. Один з способів оцінки КСВ є система факторних оцінок рівня розвитку підприємства:

- стан розвитку на основі витрат ресурсів;
- показники продукції;
- показники економічної ефективності, як рентабельність, темп приросту валового доходу, капіталовіддачу та інші.

Перша група нам показує стан розвитку ресурсів на основі витрат ми можемо оцінити ефективність того як, використовуються ресурси підприємством, в тому числі фінансові, людські та матеріальні для реалізації КСВ проєктів.

В другій групі ми розглядаємо показники продукції, оцінка виробничої діяльності – включає в себе обсяги продукції, якість, відповідність до стандартів, іноваційність.

Розрахувавши показники третьої групи – економічної ефективності, ми бачимо рівень прибутковості підприємства та його можливість генерувати прибуток при реалізації КСВ ініціатив. Тут ми дивимся на рентабельність, темпи приросту валового доходу, капіталовкладення тощо.

Проаналізувавши так досліджувальне підприємництво ми отримаємо розуміння його спроможності та ефективності у реалізації КСВ, побачимо слабкі та сильні сторони і зможемо подивитися на можливості подальшого розвитку.

В таблиці 2.1 наведена оцінка розвитку ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» в порівнянні з ідеальним варіантом, ставлячи оцінку від 1 до 10, де 1 – негативний показник для підприємства, 10 – ідеальний. Візьмемо за основу загальну ситуацію на ринку молочної продукції, тобто в якості середнього варіанту використаємо середні показники великих гравців ринку, як «Данон», «Злагода», «Вімм- Біль-Данн», «Молокія», «Терра – Фуд»,

«Лакталіз», «Яготинське», «Простаквашино». Ця оцінка є дещо суб'єктивною, так як твердження засновуються на думці експерта, яка не є завжди повинстю достовірною, але попри це відобразатиме загальний стан на ринку. Інтегральна оцінка розвитку підприємства має вигляд:

$$P = \frac{1}{n} * \sum_j^n a_j * \frac{P_j^0}{P_j}, \quad (2.1)$$

де  $n$  – кількість показників

$a_j$  – коефіцієнт вагомості  $j$  складової

$P_j^0$  – рівень реалізації  $j$  складової

$P_j$  – середня оцінка  $j$  складової

Таблиця 2.1 – Система факторних оцінок рівня розвитку КСВ на ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»

Показник	Коефіцієнт вагомості	Оцінка розвитку підприємства	Середня оцінка
1	2	3	4
1. Використання ресурсів			
Фінансові			
Показник фінансового стану	0,17	7	5
Показник прибутковості	0,14	8	4
Основні заходи			
Показник придатності основних засобів	0,11	5	3
Людські			
Показник розвитку персоналу	0,09	5	8
Рівень мотивування	0,07	4	7
Матеріальні			
Витрати виробництва	0,15	5	5
Матеріаловіддача	0,1	3	6
Енергетичні			
Енергоємність продукції	0,06	5	6
Інформаційні			
Рівень інформаційного забезпечення	0,11	5	8
Інтегральна оцінка			0,13
2. Показники продукції			
Показник якості продукції	0,5	7	8
Питома вага продукції на експорт	0,3	5	7

## Продовження таблиці

1	2	3	4
Коефіцієнт оновлення продукції	0,2	7	6
Інтегральна оцінка	0,3		
3. Економічна ефективність			
Рентабельність продукції	0,25	8	4
Виробіток на одного працівника	0,14	9	5
Обсяг продажу	0,23	9	7
Середній темп приросту валового доходу	0,2	9	4
Фондовіддача	0,18	8	5

*Джерело: складено автором на основі [35,36,38,41,43].*

З таблиці бачимо, що в показниках використання ресурсів, а саме показники фінансового стану, прибутковості, придатності основних засобів наше підприємство має оцінку вище середньої. Показники продукції наближені до середніх по ринку та показники економічної ефективності за всіма критеріями оцінка вище середньої.

Найвищі показники бачимо в третій групі – економічна ефективність, найменший бал отримав показник – матеріаловіддача.

Порахувавши, маємо інтегральну оцінку ТОВ «Молочна компанія «Галичина» 0,79. В таблиці 2.2 представлено за якою шкалою оцінюється розвиток КСВ на підприємстві.

Таблиця 2.2 – Шкала оцінювання рівня розвитку КСВ

Кількісний показник	Якісний показник
0,7 - 1	Високий
0,5 – 0,7	Відповідний
0 – 0,5	Низький

*Джерело: складено автором на основі [15, 44].*

Результат розрахунків інтегрального показника – 0,79, тобто бачимо, що організація знаходиться на високому рівні розвитку КСВ в порівнянні з конкурентами.

## 2.5 Шляхи посилення і розвитку КСВ на підприємстві

КСВ на сьогоднішній день є однією з складових бізнесу, тому вважаються більш успішними організації, які окрім реалізації бізнес ідеї, впроваджують соціальні ініціативи. На рисунку 2.6 зображені основні напрями реалізації соціальної відповідальності на ТОВ «Молочна компанія «Галичина»».

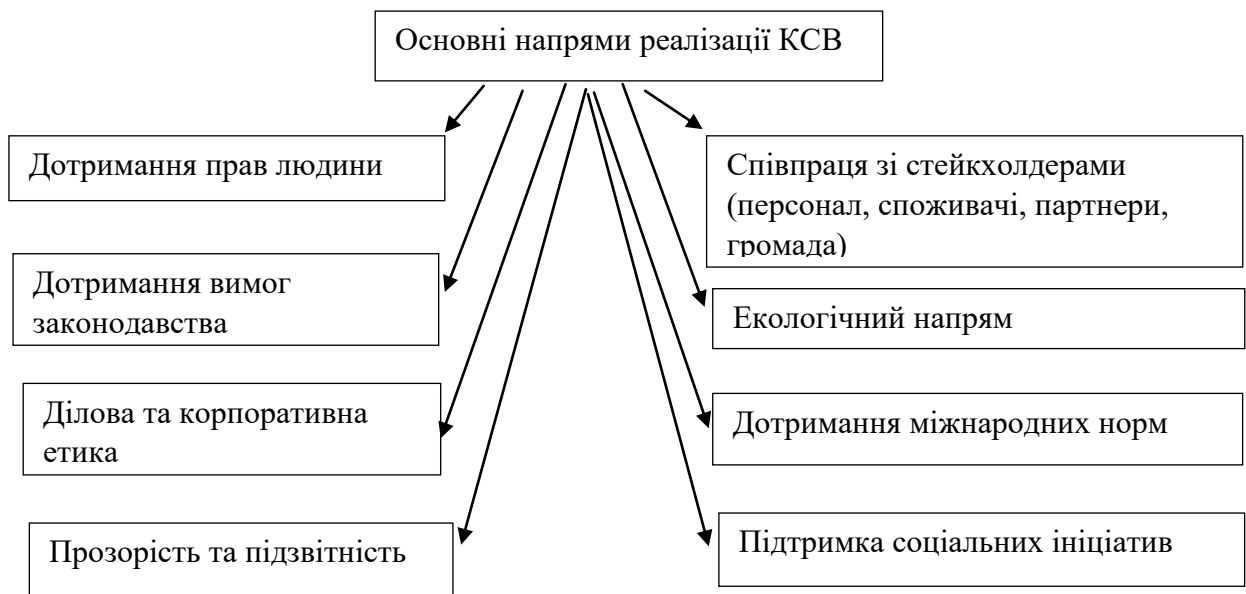


Рисунок. 2.6 – Основні напрями реалізації КСВ на ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»

*Джерело: складено автором на основі [5,12,39].*

З початком війни відношення до впровадження КСВ у підприємств відчутно трансформувалося, війна змусили організації переформатувати свої соціальні програми. Зараз компанії, зокрема «Галичина» вкладаються в розвиток економіки та Збройних Сил України: мільйонні збори донатів, транспорт, дрони, продукти тощо. Окрім цього велика кількість організацій підтримують ініціативу United 24 – фандрейзингова платформа для збору

коштів для армії та прописали програми допомоги та відбудови України у свої політики КСВ.

КСВ безперечно впливає на репутацію компанії та окрім цього організація транслює та може доносити свої цінності до споживачів та співробітників, демонструвати свою позицію в межах національного ринку та міжнародного.

Проаналізувавши соціальні мережі ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» ми майже не бачимо висвітлення соціального компоненту, уся інформація здебільшого публікується на сайті. В організації гарно зчитується елементи донесення культурної важливості, через дописи про важливі архітектурні місця України, історичну спадщину, традиційні рецепти регіонів, що теж є важливим. Також на сайті відсутні будь які звіти про соціальну діяльність

Якщо ми повернемося до рівнів КСВ описаних в першому розділі, можемо сказати, що досліджуване підприємство знаходиться на другому (корпоративному рівні), на цьому етапі вже не просто додержуються всіх законодавчих і міжнародних вимог, тут організація вже починає реалізовувати різні соціальні компанії, як, наприклад, в нашому випадку, розвиток культури, підтримка молоді, армії. Проте на другому рівні КСВ не інтегровано в стратегію розвитку підприємства і є здебільшого хаотична ніж структурована постійна робота.

Зважаючи на необхідність усім секторам: державному, приватному та громадянському працювати в синергії і об'єднювати зусилля заради перемоги і в подальшому відбудови країни, можемо сформулювати перелік пропозицій для посилення та розвитку напряму КСВ на ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»:

- переглянути стратегію розвитку організації та додати компонент з відновленням України на засадах сталого розвитку. Важливо публічно у прокомунікувати та взяти на себе певні зобов'язання;

- впровадження соціальних програм для персоналу, наприклад, підтримка в навчанні та професійному зростанні, психологічні послуги тощо;
- заключати партнерства і реалізовувати соціальні ініціативи разом з іншими великими організаціями;
- подумати в напрямку роботи з громадами, з розрізу як їх зробити більш життєстійкими. Це можна почати з громади де в досліджуваного підприємства знаходиться виробництво.

Центр соціальних експертів Інституту соціології НАН Україна та БФ «Інтелектуальна перспектива» провели соціологічне дослідження, щоб зрозуміти чому організація не впроваджують КСВ в свою стратегічну діяльність, одні з респодентів даного дослідження керівництво ТОВ «Молочна компанія «Галичина», подивимся на результати опитування, щоб зрозуміти чому підприємство досі не інтегрувало КСВ в свою стратегію.

Під час дослідження було опитано 811 підприємств різних розмірів, форм власностей та сфер, в тому числі й ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»

Результати показали, що найбільшою перешкодою впровадження КСВ для бізнесу є:

- нерегульованість законодавчої та нормативно – правової бази;;
- відсутність громадської експертизи в моніторингу та оцінці дієвих соціальних програм та стандартів з підготовки фахівців;
- відсутність системи мотивації та заохочення, як морального так і економічного.

Зараз в Україні більшість підприємств не додало КСВ компонент в свою стратегію, зокрема й досліджуване підприємництво. Хоча ми бачимо тенденцію, що кількість підприємств, які реалізують соціальні програми зросла, проте в загальній кількості їх залишається небагато. На рис 2.7 зображено ставлення респондентів до аспектів КСВ.

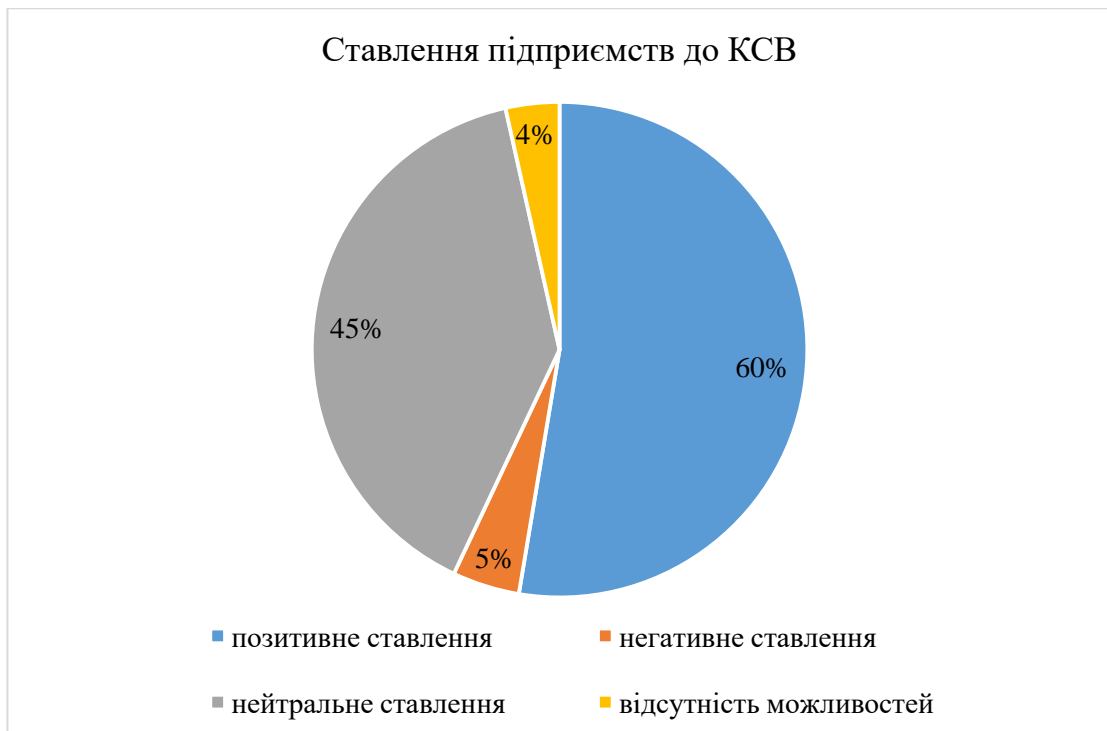


Рисунок 2.7 – Ставлення керівництва опитаних підприємств до КСВ

*Джерело: сформовано автором на основі [42].*

Відповідно до результатів 60% респондентів мають позитивне ставлення до КСВ і вважають це перевагою для підприємства й готові впроваджувати соціальну відповідальність на своєму підприємстві, майже половина показала нейтральне ставлення; 5% відповіли, що КСВ це витрата часу, ресурсів й не планують розвиватися в цьому напрямі на 4% зазначили відсутність будь – яких можливостей до реалізації соціальних проєктів.

Також під час дослідження було задано питання стосовно пріоритетності сфер, які потребують підсилення соціальними ініціативами з погляду влісників бізнесу, результати відображено на рисунку 2.8.

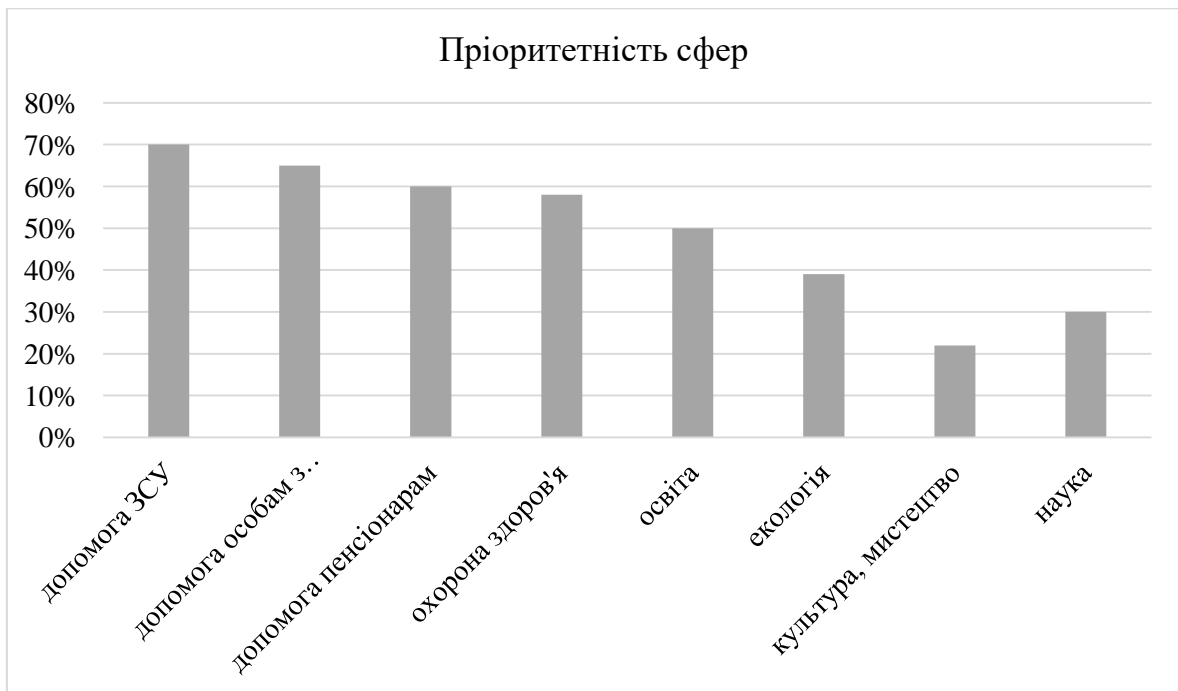


Рисунок 2.8 – Пріоритетність сфер реалізації КСВ ініціатив з погляду власників бізнесу

*Джерело: складено автором на основі [42].*

Стосовно сфер які потребують підсилення, більшість сходиться, що це допомога армії та особам з інвалідністю, меншість відмітили мистецтво та культуру – 22%, що сходиться з результатами дослідження від U-Report з поглядом споживачів на дане питання.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» входить до ряду організацій, які розуміють важливість впровадження КСВ в діяльність підприємства та виокремили як пріоритетні сфери для себе: допомога ЗСУ, екологія та культура, їх ініціативи є важливим кроком у становленні суспільно відповідальної бізнес концепції.

Отже, для досягнення високого впливу та забезпечення сталого розвитку, потрібно включити пріоритетні сфери в стратегію та масштабувати діяльність. Також для організації важливо якісно комунікувати про свої ініціативи, щоб залучати більше зацікавлених сторін, бо через цільову аудиторію і ефективну комунікацію можна досягти повного розкриття КСВ потенціалу і позитивно впливати на суспільство.

## Висновки за другим розділом

1. Охарактеризована діяльність ТОВ «Молочна компанія «Галичина»», їх цінності, візія, структура, основні напрямки соціальної діяльності.
2. Визначено стан та проблеми розвитку КСВ в Україні, а саме до основних проблем віднесли: корупцію, внутрішнє переміщення, безробіття, економічна нестабільність, гуманітарну кризу. Побачили, що напрям КСВ в Україні останні роки стрімко розвивається, зокрема після 2022 року, проте більшість підприємств залишається на першому та другому рівні розвитку КСВ.
3. Надана оцінка ефективності соціальної відповідальності на ТОВ «Молочна компанія «Галичина», врахувавши за методом системи факторних оцінок рівня розвитку КСВ, що підприємство знаходиться на високому рівні розвитку порівняно з конкурентами.
4. Розроблені пропозиції щодо підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу досліджуваного підприємства, а саме додати в стратегію організації соціально відповідальні напрями; впровадження соціальних програм для персонала; заключення нових партнерств; робота з громадами.

## ВИСНОВКИ

1. В роботі показана актуальна роль соціально відповідальної діяльності підприємства, яка полягає в сприянні сталого розвитку суспільства, вирішенню глобальних проблем людства, покращенні якості життя працівників, підтримці місцевих громад та захисту екології. Було визначено, що під КСВ розуміється практика яка враховує вплив діяльності компанії на суспільство, економіку, навколишнє середовище і включає в себе дії та програми для збільшення цього впливу.

2. Визначено, що різні підприємства можуть використовувати для впровадження соціально відповідальної діяльності доволі різні моделі. В той же час, саме стандарт GRI у світі є найбільш визнаним. Даний документ надає підприємству розуміння щодо розробки, реалізації та звітування про КСВ. Він окреслює структурований підхід до оцінки впливу на економічний, соціальний та екологічний компонент. Використання даного стандарту з боку підприємств дозволяє забезпечити прозорість і підзвітність перерейкхолдерами та сприяє імплементації принципів сталого розвитку в стратегію та операційні процеси.

В роботі показано, що існує 3 рівня реалізації КСВ, від першого базового де організація дотримується законодавства, до третього коли компанія впровадила КСВ в стратегічні цілі діяльності організації.

3. Узагальнено особливості управління підприємством на основі КСВ, які полягають в наступному: впровадження соціальної відповідальності в стратегію організації, що включає економічні, екологічні та соціальні аспекти в усіх сферах діяльності підприємства; залучення зацікавлених сторін: персоналу, клієнтів, інвесторів, громади; розробка етичних стандартів та кодексів поведінки на принципах довіри та прозорості; звітування про результати за допомогою міжнародно визнаних стандартів.

4. Систематизовано основні методи оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності, які полягають в створенні ключових систем

показників ефективності, для відображення впливу діяльності організацій на соціальні, економічні або екологічні покращення для суспільства.

5. Охарактеризована діяльність ТОВ «Молочна компанія «Галичина»», їх цінності, візія, структура, основні напрямки соціальної діяльності.

6. Визначено стан та проблеми розвитку КСВ в Україні, а саме до основних проблем віднесли: корупцію, внутрішнє переміщення, безробіття, економічна нестабільність, гуманітарну кризу. Побачили, що напрям КСВ в Україні останні роки стрімко розвивається, зокрема після 2022 року, проте більшість підприємств залишається на першому та другому рівні розвитку КСВ.

7. Надана оцінка ефективності соціальної відповідальності на ТОВ «Молочна компанія «Галичина», врахувавши за методом системи факторних оцінок рівня розвитку КСВ, що підприємство знаходиться на високому рівні розвитку порівняно з конкурентами.

8. Розроблені пропозиції щодо підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу досліджуваного підприємства, а саме додати в стратегію організації соціально відповідальні напрями; впровадження соціальних програм для персонала; заключення нових партнерств; робота з громадами.

**СПИСОК ДЖЕРЕЛ**

1. Ashoka Founder, Bill Drayton “Social entrepreneurs don’t want to help. They want to change the world”. URL: <https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1513691150c700cbda2b13bb4b6440f602b8d23ef1.pdf> (дата звернення 12.03.2024).
2. Bloomberg NEF. URL: <https://about.bnef.com/electric-vehicle-outlook> (дата звернення 22.04.2024).
3. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. New York. Harper & Row. 1953 608 p.
4. Буднік М.М. Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах роботи на ринку // Економічний простір : Збірник наукових праць. – 2013. – №78. – С. 236–240.
5. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. : Корпоративне управління та соціальна відповідальність: навч. посіб.: ВНАУ, 2020. 147 с.
6. Григор’єва О.В. Корпоративна соціальна відповідальність : навчально-методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво». Полтава : ПолтНТУ, 2017. 88 с.
7. Гришина М.О. Формування концепції соціальної відповідальності в управлінні підприємством. Донецьк: ДонНУЕТ, 2019. 104 с.
8. Дикань В. В., Фролова Н. Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309> (дата звернення 12.04.2024).
9. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? / K. Davis //California Management Review. –1960. – Vol. 2 (3). – P. 71.
10. Drucker P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. California Management Review, 26(2), 53–63.

11. Druker P. F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. London : Pan Books, 1986. 55 p.
12. Дукачева Д.В. Соціально відповідальна діяльність підприємств: шлях до відновлення України. Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально – економічного розвитку територій: матеріали міжнародної науково- практичної інтернет – конференції : Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 32–33.
13. Електронний журнал ефективна економіка // Імплементация міжнародних стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7249> (дата звернення: 20.04.2024).
14. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. New York Times Magazine, 1970, 13, 122–126.
15. Завадських Г.М., Тебенко В.М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва і України // Бізнес Інформ. 2020 № 11. С. 179-180.
16. Зінченко А.А., Саприкіна М.К.: Розвиток КСВ в Україні 2010-2018 : Т-во «Юстон», 2017. 52с.
17. Інфагро, Спілка молочних підприємств України: XVI Всеукраїнська конференція з міжнародною участю молочний бізнес. URL: <https://infagro.com.ua/ua/molochniy-biznes-2024/> (дата звернення 10.05.2024).
18. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством. Соціально-трудова відносина: теорія та практика: збірник наукових праць, 2013, 2(6), 6–14.
19. Кузьмін О.Є., Станасюк Н. С., Уголькова О.З. // Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування // Science journal 2021 58 с.
20. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В.: Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посіб.: Харків СІМ, 2014.

21. Mair, J., Martí, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006.
22. Marakova, V., Wolak-Tuzimek, A., & Tuckova, Z. (2021). Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 113–128.
23. Медіа платформа RBudni. Як змінилася корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyni> (дата звернення 15.04.2024).
24. Мінц О. Ю., Камишнікова Е. В. Імплементация міжнародних стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2019. 142 с.
25. Новинний ресурс mc. today : Як український бізнес підтримує армію. URL: <https://mc.today/rozdayut-shkarpetki-i-gotuyut-yizhu-yak-ukrayinskij-biznes-pidtrimuye-armiyu/> (дата звернення 10.05.2024).
26. Новинний ресурс The Page : Сталість українського бізнесу під час війни: що показав Індекс КСВ 2023 URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023> (дата звернення 25.04.2024).
27. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
28. Paweł Cegliński, Anna Wiśniewska. CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership Contemporary Challenges in Corporate Social Responsibility*. Volume 3 Issue 4 2016. p. 12.
29. ResearchGate // The Business Case for Corporate Social Responsibility. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235771847\\_The\\_Business\\_Case\\_for\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/235771847_The_Business_Case_for_Corporate_Social_Responsibility) (дата звернення 15.03.2024).

30. Сайт аудиторської компанії Bakertilly. URL: <https://bakertilly.ua> (дата звернення 29.04.2024).
31. Сайт БФ «Інтелектуальна перспектива». URL: <http://www.fip.org.ua/index.php/uk/> (дата звернення 22.04.2024).
32. Сайт ГО «U-Report» . URL: <https://ukraine.ureport.in/> (дата звернення 22.04.2024).
33. Сайт ГО «Фундація Регіональних ініціатив». URL: <https://fri.com.ua/> (дата звернення 22.04.2024).
34. Сайт Global Compact. URL: <https://globalcompact.org.ua/desjat-principiv-gd-oon/> (дата звернення 22.04.2024).
35. Сайт компанії «Вімм – Біль Дан». URL: <http://wimm-bill-dann.com.ua/> (дата звернення 22.04.2024).
36. Сайт компанії «Данон». URL: <https://danone.ua/milk-product/products/prosto-nashe/> (дата звернення 22.04.2024).
37. Сайт компанії «Злагода». URL: <https://zlagoda.dp.ua/> (дата звернення 22.04.2024).
38. Сайт компанії «Лакталіс». URL: <https://lactalis.com.ua/> (дата звернення 22.04.2024).
39. Сайт компанії «Молокія». URL: <https://molokija.com/> (дата звернення 22.04.2024).
40. Сайт компанії «Простонаше». URL: <https://prostonashe.com.ua/> (дата звернення 22.04.2024).
41. Сайт компанії «ТОВ «Молочна компанія «Галичина». URL: <https://galychyna.com.ua/> (дата звернення 10.03.2024).
42. Сайт компанії «Яготинське». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/brands/tm-yagotynske/> (дата звернення 22.04.2024).
43. Сайт Центру Корпоративної Соціальної відповідальності. URL: <https://csr-ukraine.org/> (дата звернення 28.04.2024).

44. Сайт Центру соціальних експертиз інституту НАН України. URL: <https://isnasu.org.ua/index.php?q=ua/institute/dep/expert> (дата звернення 28.04.2024).
45. Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А. Соціальне підприємництво від ідеї до суспільних змін: навч. посіб : Вінеї 2017. 188 с.
46. Свереда З. Соціальне підприємництво: що підказує Україні Європейський досвід // Європейська правда. 01.06.2016 р. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2016/06/1/7050099/>(дата звернення 25.04.2024).
47. Соціальна відповідальність бізнесу: принципи дії / Звіт Форуму соціально відповідального бізнесу України. – К., 2015. – 22 с.
48. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: <http://svb.ua> (дата звернення 22.04.2024).
49. Шехайтлі К. М. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 140–144.
50. Шимановська-Діанич, Л.М. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті формування постіндустріальної економіки в Україні // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. - 2018. - № 1. - С. 80-88.