

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**  
**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент соціальної сфери**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 - Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «**Розвиток корпоративної соціальної відповідальності**»

*(назва теми)*

здобувача Ходаківської Анни Сергіївни

*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри  
соціоекономіки та управління персоналом, Кицак

Тарас Григорович

*(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,  
професор Лопушняк Г.С.

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Київ 2022**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології  
(назва навчально-наукового інституту / факультету)

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом  
(назва кафедри)

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери  
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми  
\_\_\_\_\_ О. В. Кир'янова  
(підпис) (ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.С.Лопушняк  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 2022 \_\_р

\_\_\_\_\_ 2022 \_\_р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ  
здобувачу вищої освіти \_\_\_\_\_ Ходаківській Анні Сергіївні  
\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові)

форми  
навчання \_\_\_\_\_ денної \_\_\_\_\_  
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*  
«Розвиток корпоративної соціальної відповідальності»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_р .№ \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах \_\_\_\_\_

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. \_\_\_\_\_ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ  
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ \_\_\_\_\_

(назва розділу)

Розділ 2. \_\_\_\_\_ ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ  
«АСТАРТА-КИЇВ» \_\_\_\_\_

(назва розділу)

**Розділ 3. \_\_\_\_\_ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» \_\_\_\_\_**

(назва розділу)

**Об'єкт дослідження:** \_\_\_\_\_ практики соціальної відповідальності ТОВ «Астарта-Київ» \_\_\_\_\_

**Предмет дослідження:** \_\_\_\_\_ теоретико-методичне обґрунтування напрямів розвитку соціально відповідальних практик ТОВ «Астарта-Київ». \_\_\_\_\_

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** \_\_\_\_\_ розробка пропозицій щодо удосконалення соціально відповідальних практик ТОВ «Астарта-Київ» в реаліях вітчизняної дійсності. \_\_\_\_\_

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У Розділі 1** \_\_\_\_\_ дослідити теоретичні підходи до визначення сутність КСВ; дослідити теоретичні підходи до концепту у діалозі зі стейкхолдерами; дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик. \_\_\_\_\_

**У Розділі 2** \_\_\_\_\_ дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Астарта-Київ»; проаналізувати діалог зі стейкхолдерами ТОВ «Астарта-Київ»; оцінити ефективність соціально-відповідальних практик ТОВ «Астарта-Київ»; \_\_\_\_\_

**У Розділі 3** \_\_\_\_\_ визначити перспективні напрямки розвитку соціально-відповідальних практик ТОВ «Астарта-Київ»; обґрунтувати ефективність запропонованих заходів. \_\_\_\_\_

**Завдання підготував науковий керівник:**

\_\_\_\_\_ / Кицак Т. Г.  
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

**Завдання одержав здобувач:**

\_\_\_\_\_ / Ходаківська А. С.  
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

## Реферат

### РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Робота складається з 3 розділів, перший і другий з яких має по 3 підпункти і третій має 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми корпоративної соціальної відповідальності, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 91 аркуш, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 10 діаграм, 12 таблиць, 8 рисунків. Під час написання використано 47 джерел. Робота містить 10 додатків.

Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. тези, опубліковані у матеріалах конференції «Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами», на тему: «Роль фінансового контролінгу в бізнесі»;
2. тези, опубліковані у матеріалах конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами», на тему: «Безробіття в Україні: тенденції та вплив на рівень соціального розвитку»;
3. тези, опубліковані у матеріалах конференції «Облік, оподаткування і контроль в управлінні», на тему: «Податкове стимулювання розвитку малого бізнесу»;
4. тези, опубліковані у матеріалах конференції «Інноваційні ідеї та креативні проекти в цифровій екосистемі», на тему: «Очікування студентів денної форми навчання освітньої програми менеджмент соціальної сфери, КНЕУ імені Гетьмана, від ринку праці в умовах нестабільної економіки»;
5. тези, опубліковані у матеріалах конференції «Соціоекономічний вектор відбудови України» на тему: «Соціальний проект ГМ NOT OK»

**«Об'єктом** дослідження є практики соціальної відповідальності ТОВ «Астарта-Київ». **Предметом** дослідження є теоретико-методичне обґрунтування напрямів розвитку соціально відповідальних практик ТОВ «Астарта-Київ». **Метою** бакалаврської роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення соціально відповідальних практик ТОВ «Астарта-Київ»

### **Завдання бакалаврської роботи:**

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності КСВ;
- дослідити теоретичні підходи до концепту діалогу зі стейкхолдерами;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик;
  - дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Астарта-Київ»;
  - проаналізувати діалог зі стейкхолдерами ТОВ «Астарта-Київ»;
  - оцінити ефективність соціально-відповідальних практик ТОВ «Астарта-Київ»;
  - визначити перспективні напрямки розвитку соціально-відповідальних практик ТОВ «Астарта-Київ»;
  - обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: емпіричні методи — спостереження, вимірювання, порівняння, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, інформаційно-логічного аналізу, анкетування (виявлення ефективності заходів, щодо перспектив якості втілення соціально відповідальних практик КСВ).

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у вдосконаленні визначення корпоративної соціальної відповідальності, показників які його характеризують, та класифікації факторів, що впливають на КСВ.

**Практичне значення дослідження** полягає у впровадженні розроблених інноваційних напрямів розвитку соціально відповідальних практик у ТОВ «Астарта-Київ» з метою оптимізації процесів роботи компанії. Роботу завершено та захищено у 2022 році.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, стейкхолдери, соціальна політика, соціальні практики.

Відгук  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та  
психології освітньо-професійної програми «Менеджмент  
соціальної сфери»

Мордан'вська А. С.  
(прізвище, ініціали)

на тему Розвиток корпоративної соціальної  
відповідальності  
(назва теми)

1. Актуальність теми:

Соціально відповідальність є одним з головних напрямків розвитку такої компанії, як компанія, що контролює свою діяльність.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Проверено зміст аналітичної роботи з метою виявлення помилок. Висновки щодо теоретичної частини роботи.

3. Наявність самостійних розробок автора:

Розроблено пропозиції щодо покращення соціальної відповідальності компанії.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Практичні рекомендації можуть бути використані у нових умовах практичних діяльностей.

5. Наявність недоліків:

Сумно відома відсутність

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота заслуговує на високу оцінку (64 балів)

Науковий керівник



(посада, учене звання, науковий ступінь)

Мордан'вська А. С.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

16.06.2022р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....</b>	<b>5</b>
1.1 Теоретичні підходи до розуміння сутності КСВ.....	5
1.2 Взаємодія зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям розвитку КСВ.....	13
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик .....	21
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АСТАРТА».....</b>	<b>31</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АСТАРТА».....	31
2.2. Аналіз діалогу зі стейкхолдерами .....	41
2.3 Внутрішня та зовнішня соціальна політика компанії.....	49
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» .....</b>	<b>60</b>
3.1 Перспективні напрямки розвитку соціально відповідальних практик компанії .....	60
3.2 Обґрунтування ефективності першочергових перспективних практик КСВ .....	67
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

**Актуальність.** В реаліях сьогодення посилення корпоративної соціальної відповідальності є вкрай важливим питанням, адже соціально-економічна стабільність і ощадливе використання ресурсів навколишнього середовища залишаються головними засадами сталого розвитку більшості розвинених країн. Бізнес організації здійснюють домінуючий вплив на екологічну, економічну та соціальні сфери, що в свою чергу посилює актуальність їх соціально відповідальної поведінки. Соціальна відповідальність являється також одним з основних напрямів розвитку та посилення конкурентоспроможності, іміджу, бренду бізнес-організації. Соціально відповідальні практики розвивають інноваційність у продукуванні управлінських та господарських рішень, що у свою чергу позначається на стійкості бізнес-організації у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Значний внесок у дослідження цієї проблематики зробили такі зарубіжні вчені, як: П. Друкер, Х. Боуен, Н. Джекобі, К. Девіс, А. Керролл М. Фрідман, М. Портер, Д. Грейсон, Д. Гібоні, В. Престон, Дж. Ленсен, С. Сімпсон, З. Хітон. та ін. Вітчизняні науковці, які ґрунтовно досліджували проблему соціальної відповідальності бізнесу - А. Колот, Г. Лопушняк, Т. Кицак, В. Євтушевський, М. Долішній, В. Осецький, А. Чухно, Т. Вонберг, М. Маршавін, Н. Данилевич. На питаннях державного регулювання соціально відповідального бізнесу й соціального підприємництва акцентували увагу такі науковці, як: О. Амосов, А. Дегтяр, О. Крюков, В. Мамонов та ін.

Проведений аналіз наукових публікацій свідчить про те, що в сучасних реаліях розвитку економіки лишаються нерозв'язаними ряд питань, що пов'язані з побудовою ефективної політики реалізації соціально відповідальних практик бізнес-організацій; підвищенням їх соціальних активностей, на засадах узгодження соціальних та економічних інтересів головних стейкхолдерів; інноваційне удосконалення та якісна реалізація результативних соціально-

економічних продуктів, взаємодія та розподіл соціальних функцій між державою та бізнесом.

**Метою дослідження** є розробка пропозицій щодо удосконалення соціально відповідальних практик ТОВ «Астарта-Київ» в реаліях вітчизняної дійсності.

***Завдання бакалаврської роботи:***

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності КСВ;
- дослідити теоретичні підходи до концепту у діалозі зі стейкхолдерами;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик;
- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Астарта-Київ»;
- проаналізувати діалог зі стейкхолдерами ТОВ «Астарта-Київ»;
- оцінити ефективність соціально-відповідальних практик ТОВ «Астарта-Київ»;
- визначити перспективні напрямки розвитку соціально-відповідальних практик ТОВ «Астарта-Київ»;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

***Об'єктом дослідження*** є практики соціальної відповідальності ТОВ «Астарта-Київ».

***Предметом дослідження*** є теоретико-методичне обґрунтування напрямів розвитку соціально відповідальних практик ТОВ «Астарта-Київ».

***Методи дослідження:*** емпіричні методи — спостереження, вимірювання, порівняння, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, інформаційно-логічного аналізу, анкетування (виявлення ефективності заходів, щодо перспектив якості втілення соціально відповідальних практик КСВ).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

### 1.1 Теоретичні підходи до розуміння сутності КСВ

Корпоративна соціальна відповідальність, в тогочасних реаліях, займає більш вагоме місце, оскільки соціальна та економічна стабільність, бережливе використання всіх ресурсів навколишнього середовища виступають головними рушійними чинниками сталого розвитку сучасних розвинених країн. Всі ці фактори формують певні вимоги та інформаційні посилення бізнес-організаціям, які мають раціонально поєднувати такі ключові політики: досягнення максимально допустимого рівня прибутку й задоволення всіх запитів й потреб суспільства. Саме впровадження в практику господарської діяльності концепту соціальної відповідальності є перевіреним інструментом, який допомагає компанії в досягненні поставлених цілей.

На сьогоднішній день існує безліч робіт та публікацій, які висвітлюють сутність та значення цієї проблематики, проте у зв'язку зі стрімкими та динамічними соціально-економічними змінами, які викликані становленням нової цифрової економіки, ця сфера потребує подальших активних наукових розвідок.

Перші наукові згадки про актуальність та важливість корпоративної соціальної відповідальності в будь-яких організаціях були помічені ще у 1889 році в роботі Карнегі, яка має назву «Євангеліє багатства». В цьому трактаті автор звертає увагу на те, що основа концепції соціальної відповідальності бізнесу, в першу чергу, є проявом благодійництва й доброчинності. Роботи Карнегі в майбутньому стали певним підґрунтям для розвитку та формуванню багатьох інших наукових підходів щодо сутності, засад й принципів корпоративної соціальної відповідальності. Науковець пропагував, що суттєві покращення в суспільному просторі реальні лише в тому випадку, якщо бізнес-організації здійснюватимуть вагомий вплив на усі сфери суспільного життя. Карнегі вважав, що благодійництво та доброчинність- це насамперед про допомогу заможних громадян тим людям, які потребують допомоги [1].

У розвинених країнах Західної Європи, США соціально відповідальні підходи до реалізації підприємницьких проєктів були запроваджені ще у середині ХХ – ст.. У 1950 році виходить у світ відома праця Пітера Друкера «Практики менеджменту», у якій розглядається соціальна відповідальність як один із ключових факторів досягнення бізнес-цілей. Друкер акцентував увагу на тому, що головна роль бізнесу у суспільстві пов'язана з отриманням прибутку, але важливою умовою розвитку бізнесу і суспільства є «аналіз впливу наслідків бізнесової діяльності на суспільство» [10].

Більшість відомих науковців досліджують питання соціальної відповідальності в управлінському та соціоекономічному середовищах, при цьому використовуючи й інші споріднені теоретичні конструкції, які виникають в результаті певних взаємодій та їх впливу на різні сфери суспільного життя. До цих конструкцій відносяться такі концепції як:

- концепція корпоративної стійкості;
- концепція корпоративного громадянства;
- концепція заінтересованих сторін та деякі інші.

Розвиток українського бізнесу та його інтеграція у світове співтовариство висуває перед українськими компаніями нові завдання, головними з яких є імплементація принципів соціальної відповідальності в реальні господарські практики. Відносно недавно український бізнес почав приділяти активну увагу сфері соціальної відповідальності.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу зустрічається у роботах таких вітчизняних науковців як: Т.Кицак [3], Г.Лопушняк [4], А. Колот [5], О. Грішнова [6], О.Герасименко [7], Т. Вонберг [8], М. Маршавін [9], О. Білик [2], А. Ілленко [12], О. Леонтенко [12] та інших. Також, основоположниками даної тематики були такі зарубіжні науковці, як: Д. Акерлоф [45], Н. Боуен [46], П. Друкер [10], В. Девіс [11], Ф. Котлер [47], Л. Керрол [13], О. Фрідман [14], Д. Сігель [15] та інші.

У середині 20 століття проблематикою соціальної активності займався видатний зарубіжний вчений Г. Боуен. У 1953 році науковець видав монографію

«Соціальна відповідальність бізнесмена». В цій монографії розповідається про головні напрями процесу розвитку головного феномену соціальної відповідальності, його засади та рамки соціальної діяльності. Фактично саме ця наукова робота принесла автору заслужену славу і в закарбувала Боуена, як фундатора, або «батька» корпоративної соціальної відповідальності. Також зустрічаються й думки науковців, які по-іншому трактували поняття сутності соціальної відповідальності, проте більшість із них спиралися на ідею, яку висвітлив Боуен, згідно з якою соціальна відповідальність бізнес-організації реалізовується у господарських практиках, які в першу чергу орієнтовані на задоволення головних запитів, потреб та інтересів суспільства [46].

Також важливе значення мають наукові здобутки американського вченого Фрідмана, який на початку 1970-х у своїх працях висунув нове і несхоже визначення корпоративної соціальної відповідальності. В його розумінні КСВ означає, що будь-яка бізнес-структура повинна здійснювати свою діяльність у межах законодавчих норм, етичних правил, проте при цьому всьому, головним її завданням має лишатися отримання прибутку [14]. Окрім цього, Фрідман був переконаний у тому, що бізнес не має жодних зобов'язань перед суспільством, а дані функції має виконувати лише персонал компаній. На сьогоднішній день, коли гасло гуманізму є основоположним, більшість бізнес-організацій все ж таки надають перевагу концепту Боуена, проте ідея Фрідмана також лишається актуальною для багатьох інших компаній.

Важливе значення у становленні концепту корпоративної соціальної відповідальності відіграє ще один американських учених Девіс, який протягом багатьох років очолював Академію менеджменту. Фактично всі праці даного автора були пов'язані з аналізом і дослідженням розвитку базових теоретичних засад концепту соціальної відповідальності бізнесу та його впливу на бізнес-процеси. Девіс стверджував, що бізнес-організації повинні будувати тісну взаємодію з головними зацікавленими сторонами, тобто стейкхолдерами, головними із яких є споживачі, персонал, інвестори, представники територіальних громад. В процесі цієї взаємовідносин мають забезпечуватися не тільки

економічні, соціальні, екологічні складові, а також морально-духовні, політичні та інші [11].

З розповсюдженням процесу глобалізації вплив соціуму на бізнес-процеси поступово зростає, адже інтернаціональні соціально-економічні відносини, які виникають в результаті виробничих процесів, потребують налагодження стійких соціальних контактів, які в свою чергу мають забезпечити успішне функціонування та розвиток бізнесових практик. Саме тому, на сьогоднішній день, не буде достатньо реалізувати деякі підприємницькі ідеї та досягати мети, використовуючи при цьому, усталені правила і процедури, насправді ж задля того, щоб компанія дійсно могла зарекомендувати себе як конкурентоспроможну, інноваційну та актуальну слід орієнтуватися не тільки на успіх в середині організації, а й на позитивний вплив, який дана організація може принести для суспільства. Будь-яка організація, що підтримує та слідує КСВ вибудовує на ринку позитивний імідж, який сприяє подальшому формуванню чіткого бренду і закріпленню компанії на конкурентному ринку. Корпоративна соціальна відповідальність виступає багатофункціональним соціально-економічним інститутом, що забезпечує адекватну відповідь на запити внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Відомий український дослідник і керівник наукової школи з управління персоналом й економіки праці Колот висловився, що бізнес-організації мають за мету впровадження принципів соціальної відповідальності в процеси управління, які в найбільш загальному тлумаченні об'єднують в своїй системі економічні, соціальні, екологічні заходи, етичні норми й цінності компанії, які в результаті мають користь для суспільства, при цьому реалізуються за рахунок безперервної взаємодії із стейкхолдерами та окрім цього зосередженні на зменшенні нефінансових ризиків, довгостроковому поліпшенню іміджу й конкурентоспроможності [5].

Також ще один американський вчений висловлював схожу думку-Друкер, який виступав за те, щоб поєднати економічний і соціальний прогрес. Власні переконання науковець узагальнив таким висловом: «Не існує ніякого

внутрішнього протиріччя між прибутком і необхідністю для компанії приносити суспільну користь— більше того, перше є необхідним для того, щоб досягати наступного... Компанія, яка не враховує свій вплив на суспільство і свою відповідальність перед ним, може отримати справедливе невдоволення з боку суспільства. Протест проти «суспільства споживання» і боротьба за екологію – це не вороги економіки, це симптоми того, що бізнес повинен усвідомлювати свою важливу соціальну роль» [10].

Таблиця 1.1- Наукові підходи до визначення концепту корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)

Автор та джерело	Визначення
1	2
А.М. Колот	Корпоративна соціальна відповідальність у найзагальнішому, тлумаченні— це раціональна реакція компанії на систему різних потреб й очікувань стейкхолдерів, що спрямовані на довготривалий розвиток організації; за прийняття бізнес-рішень відповідальні ті, хто їх приймає, перед тими на кого ці рішення націлені. За своїм тлумаченням КСВ— це імplementованні у корпоративне управління соціальні зобов'язання (здебільшого добровільні), які має організація перед своїми зацікавленими сторонами: працівниками, державою, інститутами громадянського суспільства, партнерами та суспільством у цілому [5, с.79].
Т.Г. Кицак	Корпоративна соціальна відповідальність— це сукупність заходів, процесів й цінностей, що мають за мету поширити позитивний вплив організації в економічному, екологічному й соціальному середовищах як в самій компанії, так і в зовнішньому середовищі. Соціально відповідальна стратегія та її реалізація має фокусуватися не тільки на зменшенні й запобіганні негативних наслідків господарської діяльності, а й на досягненні економічних, екологічних та соціальних ефектів, що розглядається як основна складова підвищення конкурентних переваг будь-якої компанії окремо й загалом національної економіки [20, с.30].
Європейська Комісія	КСВ - відповідальність підприємств щодо їх впливу на суспільство [37].
О. Леонтенко, А. Ільєнко	Корпоративну соціальну відповідальність організації слід розглядати з двох сторін: з однієї— відповідальність перед державою та суспільством, а з іншої – перед власним персоналом [12].
О. Білик	Корпоративна соціальна відповідальність, яка інтегрована в бізнес-стратегію повинна зосереджуватися на найбільш актуальних питаннях, для бізнесу й суспільства: людині (як надавати людям змогу реалізовувати власний потенціал у цифровій економіці); суспільству (збільшення кількості соціально-відповідальних практик в бізнесі); планеті (розвиток екологічного цифрового середовища) [2].

## Продовження таблиці 1.1

Ф. Котлер	Корпоративна соціальна відповідальність– це добровільний вибір, який спрямований на підвищення добробуту територіальної громади, за рахунок відповідних підходів до ведення бізнесу, й надання різних корпоративних ресурсів» [47, с. 23].
Світова рада бізнесу зі сталого розвитку	Корпоративна соціальна відповідальність забезпечує збереження прихильності бізнесу вносити свій вклад в розвиток економіки, підвищувати якість життя працівників, їх сімей й суспільства в цілому [38].
М. Фрідман	Існує лише одна соціальна відповідальність бізнесу– використання власних ресурсів й активна участь у діяльності, яка спрямована на збільшення прибутку організації до тих пір, поки вона лишається в межах усіх правил гри, й при цьому бере участь у відкритій конкуренції, не використовуючи шахрайство [14, с. 126].
Harris Interactive	Соціально відповідальний бізнес– це бізнес, за результатами якого перемагають усі сторони: бізнес, що має лояльних споживачів, відповідальний персонал, хороша репутація, стабільна позиція на ринку, й в результаті– збільшення продажів й прибутку, які формують для суспільства можливості сталого розвитку [39].
Р. Краплич	Соціальна відповідальність бізнесу- це раціональне ставлення компаній до власних продуктів або послуг, до своїх споживачів, персоналу, партнерів; соціальна позиція організації, що полягає в гармонійному існуванні та постійній комунікації з суспільством й вирішенні найбільш гострих проблем соціального спрямування [40].
Т.Р. Антошко	Корпоративна соціальна відповідальність– це сукупність дій, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, метою яких є позитивний вплив на суспільство [41, с. 187]

*Джерело: побудовано автором [5, 37, 12, 2, 47,38, 14, 39, 40, 41]*

Як на мене, визначення відомого українського економіста А.М. Колота найбільш якісно характеризує сутність корпоративної соціальної відповідальності та показує усі об'єкти та предмети впливу. Окрім того, я відзначила, що головний акцент на важливість налагодження діалогу зі стейкхолдерами є провідною формою розвитку практик соціальної відповідальності у 21 столітті.

Доповненням опису концепту КСВ є визначення Кицака Т.Г., яке розширює уявлення про ці процеси увагою на важливість соціальної відповідальності для забезпечення конкурентоспроможності, іміджу, та бренду бізнес-організації.

Також визначення О. М. Білик підкреслює, що корпоративна соціальна відповідальність повинна зосереджуватися на найбільш актуальних питаннях, дане твердження є вкрай важливим, адже реакція бізнесу на проблеми сучасності є обов'язковою умовою ведення соціально відповідального бізнесу.

Декілька десятків років важливе значення корпоративній соціальній відповідальності (КСВ) надала Європейська комісія, як вищий орган виконавчої влади ЄС, її підхід є прагматичним і є лаконічним, що створює певні розширення для глибинного якісного трактування сутності КСВ і потребує її розгорнутого трактування, особливо у контексті управління персоналом.

У теперішніх реаліях варто дещо змінити визначення Ф. Котлера, оскільки соціальна відповідальність не є простим вибором, а є певним обов'язком, який має виконуватися для того, щоб людство могло надалі існувати.

Відповідно до визначення Світової ради бізнесу зі сталого розвитку можна розглядати КСВ як фактор збереження прихильності бізнесу до впровадження сприятливих структурних змін, що на нашу думку є доречним, тому що організації мають бути спрямовані на реалізацію принципів КСВ і заохочувати відповідальну поведінку всіх членів соціуму.

Ще один американський науковець Керрол у 1991 році висловився, що основа корпоративної соціальної відповідальності та позитивних суспільних процесів, насамперед починає формуватися від безпосередньо від забезпечення економічного інтересу господарюючого суб'єкту. Керрол підтверджує це тим, що складовими його концепції являються основні чотири елементи, які доцільно представляти у вигляді піраміди на Рисунку 1.1.



Рисунок 1.1- Піраміда корпоративної соціальної відповідальності [13]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [13]*

Як бачимо, основу даної піраміди складає такий показник як економічна відповідальність, на думку автора вона виконує головну функцією бізнес-організації на ринку як суб'єкта розповсюдження товарів та послуг. Керрол наполягав на тому, що компанія може принести користь суспільству, лише у тому разі, якщо досягнення власний бізнесових цілей. Наступна- правова відповідальність, в свою чергу включає в себе дотримання законодавчих норм, під час виробничо-господарської діяльності. Етична ж відповідальність пов'язана з дотриманням морально-духовних норм та відповідальної поведінки. Й остання філантропічна відповідальність займає найвище місце у цій піраміді, і вказує на те, що бізнес організації повинні на добровільній основі вирішувати, щодо взаємодії та участі у реалізації соціальних інвестицій. Дана модель, зіткнулася з низкою негативних відгуків, всі суперечності викликані, насамперед, економічною прерогативою соціальних процесів.

Європейське співтовариство висловило наступне твердження: «Корпоративна соціальна відповідальність- концепція компанії, за якою вона добровільно інтегрує соціальні, екологічні й економічні проблеми в свою діяльність» [16]. Проте незважаючи на достатньо просте визначення європейська модель, за рахунок активного використання норм, законів й стандартів передбачає регулюванням цієї соціальної сфери.

Отже, досліджуючи різні теоретичні підходи до розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності, приходимо до розуміння, що КСВ не просто певна система правил, принципів, цінностей, які мають позитивний вплив на діяльність компанії, а й ідеологія, яка передбачає якісне розроблення та реалізацію внутрішньої та зовнішньої соціальної політики, спрямованої на підвищення фінансових показників бізнес-організації. Дана політика має орієнтуватися на те, аби задовольнити усі потреби головних стейкхолдерів і при цьому створювати умови для якісного функціонування національної економіки країни. Окрім того, будь-яка бізнес-організація має постійно реагувати на актуальні проблеми, які існують в суспільстві, адже це є обов'язковою умовою ведення соціально відповідального бізнесу.

## 1.2 Взаємодія зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям розвитку КСВ

Світ стикається з багатьма глобальними проблемами, які безпосередньо пов'язані з екологічними, економічними та соціальними аспектами. Бізнес-організації, в свою чергу, як впливові суб'єкти, можуть активно впливати на добробут суспільства та навколишнього середовища через свою виробничу діяльність, оцінюючи при цьому інтереси головних зацікавлених сторін. Тому все більше організацій починають впроваджувати у власну бізнес-модель концепт діалогу зі стейкхолдерами, яка пліч-о-пліч розвивається з концепцією сталого розвитку та передбачає побудову стійких взаємовідносин з головними зацікавленими суб'єктами.

Аналізуючи різні наукові погляди щодо проблематики, пов'язаної з питанням організації ефективної взаємодії бізнес-організації з головними стейкхолдерами формуються переконання про те, що основою стійких бізнес-процесів є раціональна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності організації за допомогою виявлення основних інтересів та очікувань головних стейкхолдерів. Дані переконання достатньо обґрунтовані, адже практичні дослідження доводять, що побудова міцних взаємозв'язків бізнес-організації з головними зацікавленими сторонами сприяє формуванню достовірних уявлень про якість власних бізнес-процесів.

Результати оцінювання головних потреб та інтересів стейкхолдерів сприяють утвердженню базових цінностей діяльності організації, розробці генеральної стратегії та визначенні місії. Більшість відомих науковців вважають, що концептуальні засади діалогу бізнес-організації зі стейкхолдерами, в першу чергу полягають у вигідних взаємовідносинах, які позитивно впливатимуть на ефективність діяльності компанії. Ці прояви можуть бути у вигляді покращення репутації, залученні нових партнерів; підвищення якості продукції та послуг; удосконалення комунікацій та поліпшення прийняття управлінських рішень; розвитку взаємовідносин зі споживачами та інше.

У 1984 році відомий науковець Фрідмен у своїй праці «Strategic Management: A Stakeholder Approach» вперше висвітлив проблематику взаємодії зі

бізнес-організації зі стейкхолдерами. У своїй науковій праці учений висунув ідею про те, що інтереси та потреби стейкхолдерів повинні враховуватись топ-менеджерами компаній при прийнятті усіх стратегічних рішень, дане твердження отримало вагому підтримку у наукових колах. Не зважаючи на те, що цю монографію було випущено всього в десяти примірниках, протягом наступних восьми років науковці почали спиратися на теоретичні здобутки Фрідмена і кількість статей за даною проблематикою сягала вже більше ста двадцяти. Саме Фрімен першим виокремив та висвітлив поняття «stakeholder», яке полягало у поділі суб'єктів, що мають вплив на діяльність бізнес-організації та піддаються будь-якому її впливу. Як підкреслював науковець, потреби, інтереси і активність суб'єктів, які здійснюють вплив або піддаються даному впливу в процесі досягнення нею стратегічних цілей та завдань ніяким чином не повинні ігноруватися, а також їх вплив, прямий чи опосередкований, має беззаперечно бути врахований при прийнятті управлінських рішень [17].

Актуальність та важливість цієї концепції на сьогоднішній день набуває все більшого значення. Через глобалізацію, інформатизацію та цифровізацію всіх сфер життєдіяльності посилюється актуальність налагодження нових інноваційних комунікацій бізнес-організації з головними стейкхолдерами, які проявляють інтерес до господарської діяльності компанії та мають вплив на її стійкість, імідж, конкурентоспроможність, капіталізацію та на інноваційний розвиток. Окрім Фрідмена, слід виділити й інших науковців, які розвивали та удосконалювали теорію стейкхолдерів з точки зору розуміння концепту розуміння її сутності - це Кларксон, Грей, Бачхолц, Керол та інші.

Важливий внесок у дослідженні даної проблематики зробив відомий науковець, дослідник та перший директор Центру КСВ та етики факультету, Кларксон визначив основну концепцію організації діалогу зі стейкхолдерами за певними принципами, які зображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.2- Принципи концепту організації діалогу з зацікавленими сторонами [18]

№	Принцип
1.	Топ-менеджери повинні активно просувати ідеологію налагодження комунікативних зв'язків зі своїми зацікавленими сторонами, займатися налагодженням ефективних комунікацій й при цьому мають реагувати на всі інтереси головних стейкхолдерів при прийнятті рішень пов'язаних з управлінням.
2.	Керівники компаній мають постійно брати до уваги раціональні ініціативи стейкхолдерів, налагоджувати комунікативні зв'язки з ними, підтримувати систематичний діалог для обговорення потенційних ризиків, проблем і загроз.
3.	Систему процесів, принципів та моделей поведінки слід формувати згідно з інтересами й вимогами стейкхолдерів.
4.	Керівництво компанії повинне усвідомлювати те, що їх дії й майбутні результати взаємопов'язані, також вони на пряму залежать від впливу стейкхолдерів, саме тому розподіл серед зацікавлених сторін має бути раціональним й враховувати всі обов'язки, зиски, ризики стейкхолдерів.
5.	Топ-менеджери задля запобіганню та мінімізації всіх ризиків мають постійно контролювати й удосконалювати співпрацю із зацікавленими сторонами, а у разі виникнення конфлікту чи збитку топ-менеджер повинен забезпечити гідну компенсацію отриманих втрат.
6.	Керівники компанії повинні мінімізувати виникнення проблемних ситуацій у соціальній сфері (дотримання прав і свобод), що може спровокувати загрози та ризики в майбутньому.
7.	Власники компанії мають попереджувати вірогідність виникнення конфліктів, які можуть бути спровоковані їх поведінкою; а також їм слід впроваджувати до компанії соціальні, екологічні та економічні відповідальні практики по відношенню до зацікавлених сторін .

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [18]*

Дані принципи виникли як результат 4 конференції, що проводились Центром корпоративної соціальної ефективності й етики при факультеті управління у період між 1993 і 1998 роками. На цих конференціях студенти з менеджменту збиралися задля того, щоб поділитися ідеями відносно теорії

зацікавлених сторін (stakeholder theory), яка в той час представляла собою нову область для дослідження і розглядала відносини і відповідальність організації перед персоналом, споживачами, постачальниками, суспільством і навколишнім середовищем.

Також дослідженням організації ефективного процесу взаємодії компанії з зацікавленими сторонами за рахунок розробленої моделі ідентифікації значущості головних зацікавлених сторін займалися такі відомі зарубіжні науковці як Мітчел, Егл і Вуд. Ці науковці виділили вісім головних груп зацікавлених сторін: домінуючі, владні, негативні, категоричні, залежні, небезпечні, вимогливі, важливі; також дослідники розробили концепцію класифікації та ідентифікації стейкхолдерів згідно з трьома найбільш значущими ознаками, такими як: владність, терміновість, легітимність. Головна особливість їх моделі полягає у тому, що ознаки будь-якої зацікавленої сторони не мають чіткого, закріпленого проміжку часу, адже їх потреби та інтереси мають можливість змінюватися, що в свою чергу вимагатиме нових активностей топ-менеджерів організації, щодо стейкхолдерів. Дана теорія була підтверджена за допомогою практичних та емпіричних досліджень, які виявили залежність між рівнем значущості та основними ознаками стейкхолдерів. Головні висновки щодо важливості кожної із ознак є різними: Агл вважає, що терміновість- головний пріоритет значущості для стейкхолдерів; Перент і Дипхауз вважає, що цим пріоритетом є влада; Магнес натомість переконаний, що пріоритетною ознакою виступає легітимність [19].

Отже, досліджуючи різні літературні джерела можна сказати, що взаємодія з зацікавленими сторонами все більше визнається як важливий компонент стійкості бізнес-процесів, що в свою чергу відіграє важливу роль для будь-якої організації. Проте дослідження ролі та потенційного внеску взаємодії з зацікавленими сторонами були фрагментарними і не вивчені всебічно. Потреби та інтереси зацікавлених сторін слід дослідити й проаналізувати, аби стійкість компанії мала постійну підтримку з боку головних стейкхолдерів. Аналізуючи різні наукові джерела, можна дійти до висновку, що організаціям необхідно розглянути декілька передумов, які можуть впливати на взаємодію з

зацікавленими сторонами. Проте спочатку слід чітко окреслити концептуальну сутність стейкхолдерів та визначити яку роль вони відіграють для бізнес-організації.

Стейкхолдери або зацікавлені сторони– це сторони, які мають інтерес до результатів діяльності компанії і можуть потенційно впливати на неї та на її бізнес-процеси. Взаємодія зі стейкхолдерами виступає важливим інструментом, який сприяє інноваціям при створенні продуктів і організацію процесів продукування стратегічних рішень, які впливають на стійкість бізнес-процесів як всередині, так і поза межами компанії. Фактично головних стейкхолдерів поділяють на дві великі групи, які зображені на рисунку 1.2 .

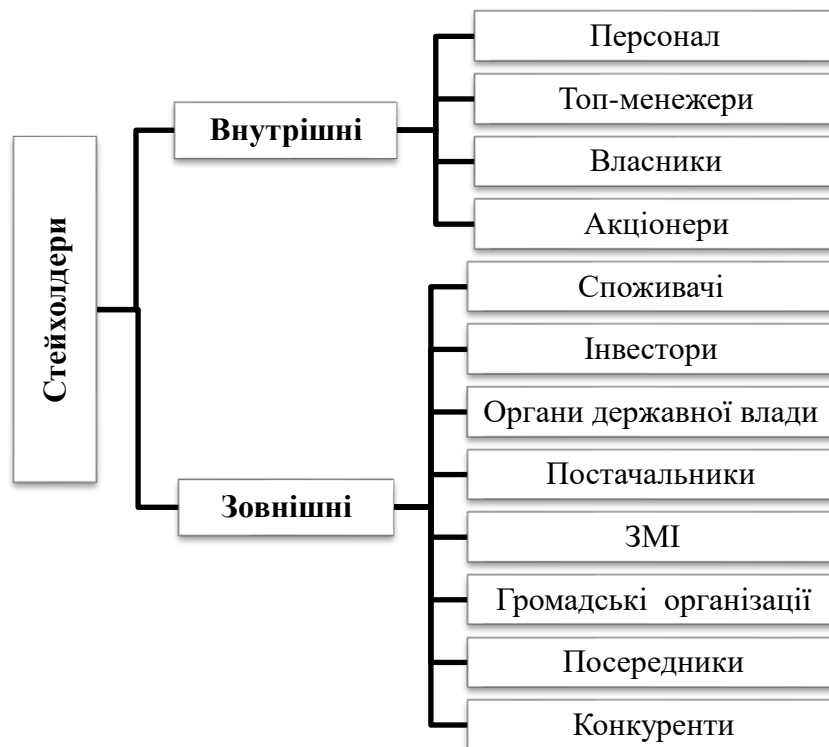


Рис. 1.2- Головні стейкхолдери компанії [20]

*або Джерело: побудовано автором [20]*

Як бачимо, стейкхолдери бувають як внутрішні так і зовнішні. Внутрішні стейкхолдери- це персонал, що бере участь у проєкті, менеджери проєкту, акціонери, а також його засновники (власники). Персонал надає прямий вплив на швидкість реалізації проєкту та якість підсумкового продукту. Засновники,

менеджери проєкту та акціонери повністю керують проєктом, і саме від їхнього вибору в ході прийняття рішення залежить життєздатність проєкту.

Щодо зовнішніх стейкхолдерів то до них відносяться постачальники, державні органи, ЗМІ, громадські організації, посередники, споживачі кінцевої продукції, створеної внаслідок реалізації проєкту, інвестори та інші. Постачальники вповноважені змінювати вартість сировини, переглядати умови та терміни поставок, що може вплинути на бізнес-результати, наприклад на собівартість або ж терміни випуску продукції.

Державні органи можуть виступати з певною законодавчою ініціативою та запроваджувати нові вимоги, які можуть як позитивно так і негативно позначитися на прибутковості компанії.

Інвестори надають фінансову підтримку, яка є вкрай важливою на різних етапах розвитку бізнесу.

Посередники, які беруть участь у продажі продукції, створеної у ході господарської діяльності, можуть впливати на обсяги продажів. У разі, якщо їх вплив буде негативним, це може спричинити значні витрати або ж навіть банкрутство організації.

ЗМІ в свою чергу формують інформаційне поле навколо організації, яке також може як позитивно так і негативно відобразитися на іміджі бізнес-організації. Конкуренти, також мають величезний вплив, а саме співпраця з ними може дати бізнес-організації платформу для «здорової» конкуренції, яка є вкрай важливою. І в окрему категорію слід віднести споживачів, які є чи не найважливішими стейкхолдерами, адже саме від них залежить кількість продажів та кінцевий прибуток, який напряду впливає на конкурентоспроможність.

На рисунку 1.3, який наведений нижче можна побачити основних стейкхолдерів компанії як зовнішніх так і внутрішніх та їх ідентифікацію.



У стандарті ISO 26000 зазначено, що пошук і взаємодія із стейкхолдерами є основою для реалізації політики соціальної відповідальності в компанії. Чисельність зацікавлених сторін для кожної бізнес-організації може бути абсолютно різною, адже це напряму залежить від напряму та обсягів господарської діяльності організації, специфіки та технологій процесів виробництва та інше.

Взаємовідносини бізнес-організацій із зацікавленими сторонами можуть закріплюватися за рахунок юридичних договорів, законодавчих норм країни в якій компанія перебуває та міжнародних документів. Як приклад можна навести «Зелена книга» ЄС, у якій проголошено, що абсолютно всі стейкхолдери мають право на те, аби бути почутими [21].

Також для кращого розуміння яким чином мають будуватися відносини бізнес-організації зі стейкхолдерами слід виділити етапи їх взаємодії, які наведено на рисунку 1.4.

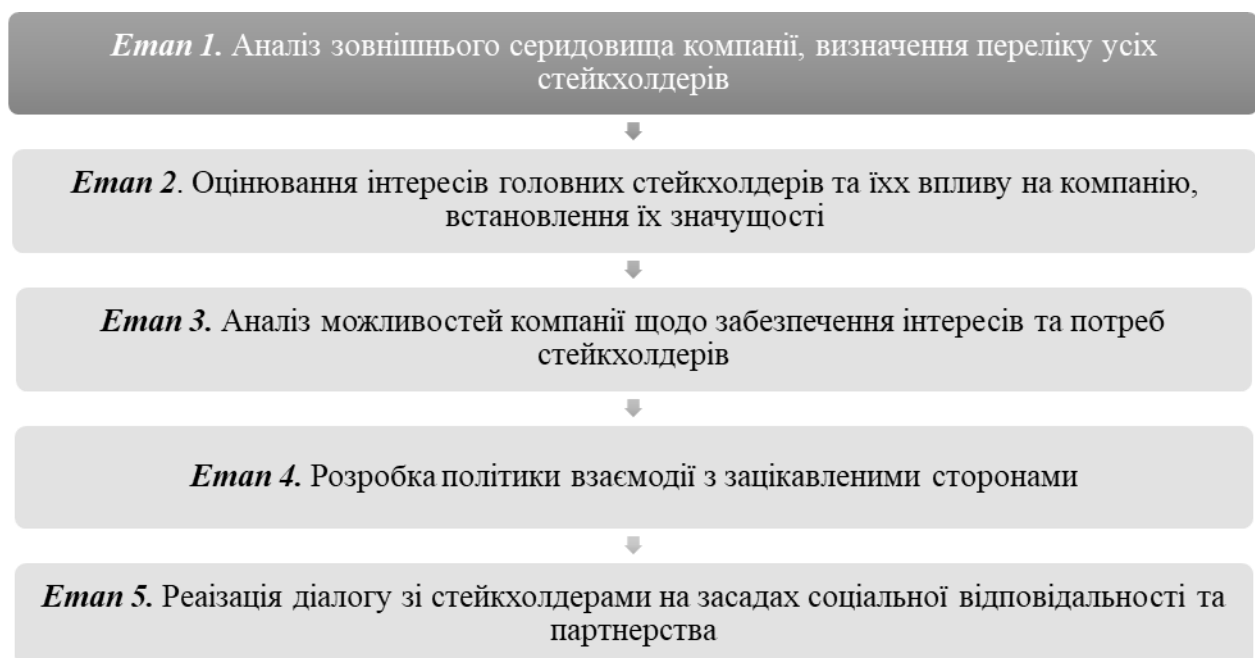


Рис.1.4 - Етапи взаємодії компанії зі стейкхолдерами [20]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [20]*

На сьогоднішній день, український бізнес тільки починає знайомитися та впроваджувати практики соціальної відповідальності в свою господарську діяльність, проте є й компанії, які побудували якісні зв'язки зі своїми

стейкхолдерами, доречним прикладом є агропромисловий холдинг «Астарта». Ця організація розробила «План взаємодії зі стейкхолдерами», у якому чітко відображено, хто є головними стейкхолдерами, визначено та оцінено їх інтереси, складено план взаємодії, розроблено програму залучення та опрацьовано багато інших важливих взаємодій, які допомагають компанії налагодити результативні зв'язки зі своїми внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, що сприяє удосконаленню та розвитку ключових бізнес-процесів [22].

У підсумку можна зазначити, що взаємодія будь-якої організації з головними стейкхолдерами вказує на її готовність активно та раціонально вкладати інвестиції у власний розвиток, а також у розвиток персоналу, споживачів, постачальників, партнерів. Окрім цього, побудова тісних взаємозв'язків із зацікавленими сторонами є важливою умовою успішного функціонування будь-якої бізнес-організації. Також, дані зв'язки в цілому сприяють мінімізації нефінансових ризиків, об'єднанню матеріальних та нематеріальних ресурсів для досягнення стійкості бізнес-процесів, якісному оцінюванню як внутрішнього так і зовнішнього середовищ, забезпеченню якісної комунікації зі стейкхолдерами та покращенню якості кінцевого продукту або послуг компанії. Діалог зі стейкхолдерами у 21 столітті виступає основною засадою якісного та прогресивного функціонування та розвитку компанії. Саме тому більша частина успішних компаній, розвивають такий діалог, який намагаються побудувати на засадах соціального партнерства та цінностях сталого розвитку.

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик

Динамічний розвиток українського бізнесу, який базується на засадах корпоративної соціальної відповідальності вимагає постійного пошуку нових більш сучасних методів обґрунтування прийняття управлінських рішень. Одним із них є комплексна оцінка економічного, соціального й екологічного впливу діяльності компанії на суспільство. Ці процеси є вкрай важливими, адже саме за

допомогою спеціальних методик та підходів можна визначити рівень корпоративної соціальної відповідальності в організації, місті, регіоні, країні та світі в цілому. А також це сприяє визначенню та обґрунтуванню для компанії обсягу фінансових ресурсів, які будуть спрямовані на соціальні інвестиції.

Такі дослідження допомагають бізнес-структурам виявити та мінімізувати проблеми пов'язані з управлінням корпоративною відповідальністю, що в свою чергу, сприяє закріпленню та просуванню цієї компанії на вітчизняному та міжнародному ринку. Загалом проблематикою оцінки ефективності КСВ займалися: О. Березіна [23], О. Буян [24], О. Ворона [25], В. Євтушенко [26], О. Затейщикова [27], О. Охріменко [28].

В цілому діагностика соціально відповідальної діяльності організацій провадиться з метою оцінки їх внеску в процес забезпечення сталого суспільного розвитку та дозволяє визначити реальну цінність їх соціально відповідальної поведінки. Проте слід зазначити, що дане оцінювання має практичну сферу вираження на мега-, макро-, так мікро-рівнях.

На міжнародному рівні використовуються так звані індекси корпоративної соціальної відповідальності, які дозволяють оцінити певний рівень соціальної відповідальності компаній. Так, наприклад, по даним Ernst&Young тільки світові фондові ринки в контексті оцінювання стійкості розвитку компаній, використовують більше ніж 100 індексів, заснованих на показниках стійкого розвитку. Загалом у світовій практиці склалися три основних узагальнених підходів щодо оцінювання ефективності соціальних інвестицій:

1. Оцінювання ефективності з погляду динаміки росту соціальних інвестицій і розвитку соціального партнерства.

2. Оцінювання ефективності як зіставлення із середніми показниками витрат на внутрішні й зовнішні соціальні інвестиції, соціальне партнерство.

3. Розробка оптимальних (цільових) нормативних показників внутрішніх і зовнішніх соціальних інвестицій й оцінка ефективності як зіставлення із цими показниками.

Серед методик оцінки ефективності соціальних інвестицій, що ґрунтуються на якісному аналізі даних, виділяють SIA (Social Impact Assessment), SRA (Social Return Assessment), SCBA (Social Costs-Benefit Analysis), SVA (Stakeholder Value Added), DEA. Активно використовуються Міжнародні методики оцінки соціальних наслідків і результатів (IAIA, International Association for Impact Assessment).

DEA передбачає оцінку ефективності показників, управлінських рішень на основі критерію економічності (мінімальні вкладення при максимальному результаті), представляючи на графіку результати від 0 до 1: від «входу» (соціальних інвестицій) до «виходу» (власне фінансових результатів). Методика заснована на порівнянні окремих показників з кращими показниками, які вище або найбільш близькі до «1», отриманими в результаті попередніх досліджень, в порівнянні з результатами подібних компаній.

Індекс KLD [Kinder, Lydenberg, and Domini] є одним з найбільш використовуваних індексів. Згідно цього індексу з 1991 р щорічно аналізують дані близько 3000 найбільших американських компаній за різними напрямками: відносини з працівниками, корпоративний розвиток, розвиток місцевих громад, права людини, навколишнє середовище, управління, негативні ефекти. Всім фіксованим показникам в середині напрямків присвоюється рівна значимість (вага показника), і ваги (значимість) всіх негативних показників вираховуються з суми ваг позитивних показників. У підсумку вираховується індекс соціальної відповідальності компанії.

Методика IAIA пропонує оцінку ефективності насамперед фінансових показників. Результати такого аналізу цікаві для виявлення взаємозв'язку з індексом KLD (з індексом соціальної відповідальності), що може довести або спростувати позитивну залежність між високими показниками соціальної відповідальності компаній та економічною ефективністю. Результати трирічного спостереження М. Стюбса і Л. Сана в США показали, що більш ніж 200 компаній в сфері послуг з 2015 по 2017 р. Виявили позитивний зв'язок цих показників.

Активно використовується також Econometric Impact Index (індекс економічного ефекту), запропонований Smith O'Brien. Він дозволяє оцінити сумарний ефект впливу компанії на місцеву громаду. Даний індекс може бути використаний як самими компаніями, так і органами місцевої влади, що займаються оцінкою впливу компаній на місцеву громаду, включаючи питання розширення або скорочення виробництва, використання цінової політики, податкових виплат, впливу на прийняття рішень в області регіонального розвитку

Дослідження цих процесів в Україні показує, що аналіз якості КСВ у бізнес-структурах на макрорівні здійснюється за допомогою незалежної експертної організації з корпоративної соціальної відповідальності – «Центру «Розвиток КСВ». Центр розвиває різні напрямки діяльності, одним із яких є діагностика соціально відповідальної діяльності організацій та використання індексу прозорості і підзвітності компаній на основі міжнародної методики, що розроблена «Beyond Business», в Ізраїлі. Головною відмінною ознакою індексу прозорості та підзвітності компаній виступає те, що перевірити результати оцінки сайтів може будь-хто, адже об'єктом оцінки є безпосередньо сам веб-сайт, який розглядається як головне джерело подання необхідної інформації про корпоративну соціальну відповідальність. Оцінювання сайтів усіх компаній проводиться за чотирма основними критеріями: звітність, означає, що компанія повинна мати звіт про діяльність компанії в економічній, соціальній та екологічній сфері; зміст, який узагальнює й зображує загальний рівень розкриття інформації за основними сферами КСВ; навігація, що передбачає доступ до будь-якої інформації про соціально-відповідальну діяльність компанії, для усіх користувачів та доступність, що передбачає декілька складових: мова, адаптованість компанії для людей з певними обмеженими можливостями, наявність контактної інформації та інше. Позиція компанії в індексі стосовно до інших компаній є сумою балів (які потім визначаються у відсотках), одержаних кожною компанією відповідно до перелічених критеріїв.

Індекс ESG прозорості українських компаній проводить Професійна асоціація корпоративного управління (ПАКУ) і Центр «Розвиток корпоративної

соціальної відповідальності» за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE). Індекс оцінює прозорість українських компаній за ESG критеріями (соціальними, екологічними та управлінськими). Було оцінено публічну за 2020 р. у відповідності до ESG критеріїв на сайтах українських компаній, які увійшли до 50 найбільших платників податків, та компаній, які добровільно приєдналися до оцінювання. Індекс ESG прозорості компаній є одним із важливих інструментів для інвесторів з метою оцінки сталості українських компаній. Для прикладу нижче на рисунку 1.5 подані результати дослідження індексу ESG по Україні.

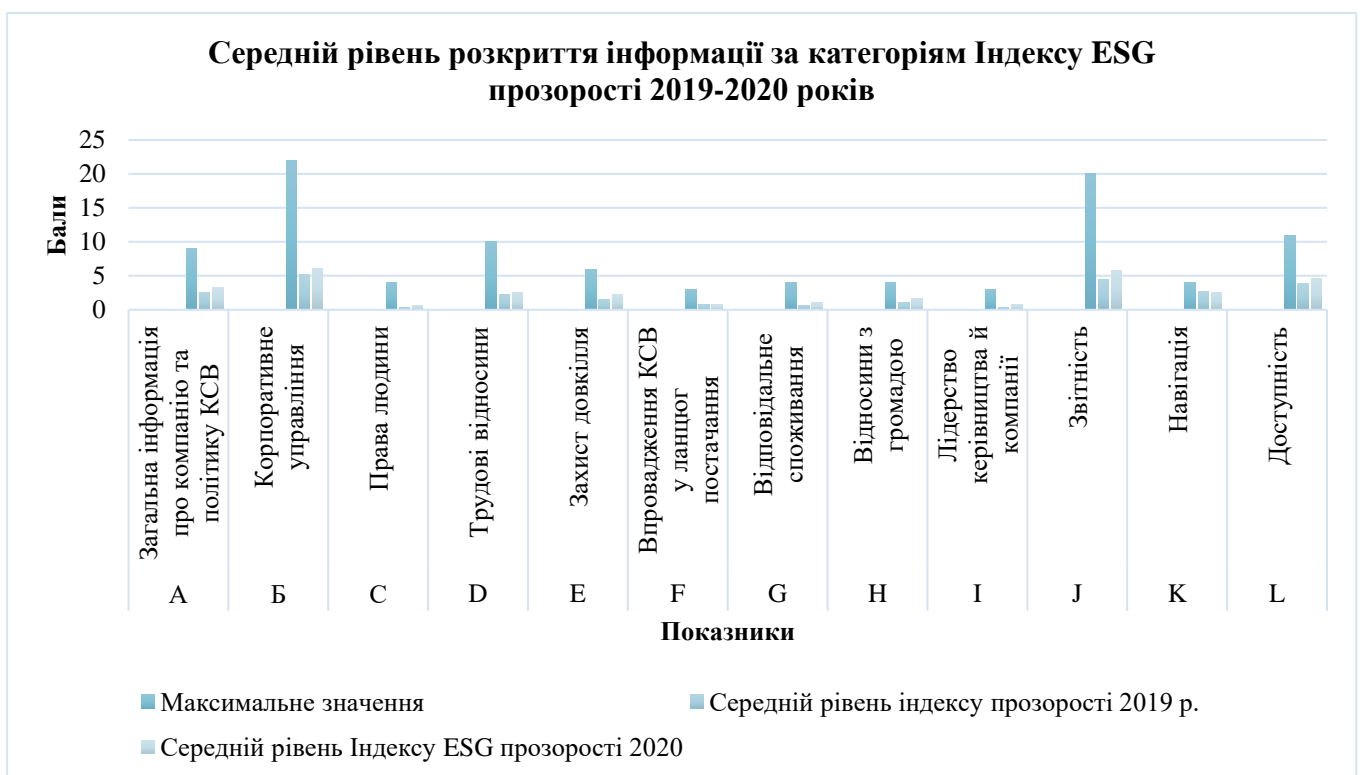


Рис. 1.5- Середній рівень розкриття інформації за категоріям Індексу ESG прозорості 2019-2020 років [29]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [29]*

Як бачимо середній рівень розкриття інформації компаній України за показниками ESG становить 32. Найчастіше учасники Індексу ESG прозорості 2020 розкривають загальну інформацію про компанію, інформацію про захист довкілля та відносини з громадою. Найменш дослідженими, як і в минулому році, є питання прав людини, впровадження КСВ в ланцюг постачання та лідерство керівництва і компанії. Рівень розкриття інформації у порівнянні з 2019 р. за всіма

критеріями оцінки покращився, найбільше за критеріями «Права людини» та «Лідерство керівництва й компанії».

Також, слід зазначити, що серед компаній, які продемонстрували найвищий рівень розкриття інформації– компанії фінансової сфери, транспортування та постачання електроенергії, фармацевтика та металургійне виробництво, які зазначені на рисунку 1.6.



Рис. 1.6- Результати Індексу ESG прозорості компаній 2020. Топ -10 [30]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [30]*

Як бачимо, з найвищим рівнем прозорості на своїх сайтах виступають такі компанії як: ПрАТ «ВФ Україна», АТ «Перший український міжнародний банк», Група ДТЕК, АБ «УКРГАЗБАНК», ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», ДП «НАЕК «Енергоатом», МХП ПрАТ «Укргідроенерго», АТ «Українська залізниця», НАК «Нафтогаз України». Рівень розкриття інформації ТОП-10 компаній Індексу ESG Прозорості 2020 становить понад 60%, із них п'ять– державної форми власності.

Перед тим, як перейти до мікрорівня слід зазначити, що ефективність соціальної відповідальності компаній це та корисність соціальних інвестицій, яку

оцінюють через показники результативності, а тобто співвідношення досягнутих результатів і поставлених цілей та ефективності (співвідношення результатів діяльності до витрачених для їх досягнення ресурсів у вартісному вимірі). Окрім цього, критерієм для оцінки доцільності реалізації соціального інвестування є передбачувана вигода з економічного боку, що компанія отримає від впровадження заходів, які запланувала. Ключові індикатори, в цій ситуації є: інвестиційний дохід, дохід від продажів, дохід з активів, чистий прибуток, а також декі інші. Проте слід зазначити, що у більшій частині випадків основний результат реалізації програм соціального спрямування є соціальний ефект, що економічно описати майже неможливо. Тому у світовій практиці, було прийнято рішення замість «соціальний ефект» вживати інший термін "бізнес-ефект"– це певна користь, яку компанія принесла для себе й своїх стейкхолдерів. Ефективність соціальних інвестицій виявляється не відразу, а через певний проміжок часу в показниках зростання конкурентоспроможності, збільшення прибутку, зміцнення ділової репутації, збалансованого розвитку підприємства тощо.

Щодо мікрорівня то можна зазначити, що аналізуючи різні наукові публікації та досліджуючи світові практики оцінювання КСВ вказав на те, що є деяка кількість методологічних підходів до оцінювання КСВ: оцінка за соціальною звітністю, оцінка індексними, рейтинговими, якісними і кількісними методами.

Складаючи рейтингове оцінювання господарської діяльності усіх суб'єктів компанії беруть до уваги ті бізнес-процеси, які пов'язані з розробкою й впровадженням політики соціальної відповідальності, що здійснюють вагомий вплив на суспільство й навколишнє середовище.

На міжнародному рівні часто використовують індексні методики для оцінювання соціальної відповідальності компанії, що представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3- Індексні методики оцінювання соціальної відповідальності компанії [25,31]

Індексний показник	Часткові показники
Індекс Domini Social Investment	Відбувається оцінювання соціальних, екологічних й управлінських показників, найбільш суттєвих по капіталізації організації.
Dow Jones Sustainability Index	Критерії оцінювання- показники соціальної активності, корпоративного управління та екологічної діяльності.
Індекс FTSE4 Good	Критерії оцінювання- соціальні, фінансові та екологічні показники компанії, права людини.
Індекс корпоративної добродійності	Відбувається оцінювання благодійної діяльності компанії та взаємин з основними стейкхолдерами.
London Benchmarking Group	Аналізується соціальна інклюзія компанії.

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [25,31]*

Аналізуючи якісні параметри оцінювання соціальної відповідальності компанії, то слід звернути увагу на нефінансові звіти корпоративного сектору. Загалом нефінансову звітність компанія може підготувати й представити в різних форматах[27; 30], загальноприйнятими із яких є:

1. Звіт про корпоративну соціально відповідальну діяльність компанії (соціальні звіти, звіти про соціальні та екологічні проекти організації), який кожна компанія створює за власною ініціативою й структурою, за усіма показниками, які вона вважає доцільними. У цьому звіті аналізуються всі проекти соціального спрямування і він не проходить аудит.

2. Звіт, що стосується реалізації принципів Глобального договору (COR– Communication on Progress). Ця форма звітування пов'язана з систематичним виконанням принципів Глобального Договору, що поділяються на такі галузі: захист та охорона навколишнього середовища, захист прав людей, охорона праці й заходи спрямовані на антикорупційну політику.

3. Звіт сталого розвитку готується, який компанія формує заснованими вимогами, які надає система Глобальної ініціативи зі звітності (Global Reporting initiative), тобто існують певні системи звітування, які пов'язані з економічною, природоохоронною та соціальною діяльністю, сформований перелік базових індикаторів, за п'ятьма характеристиками: основний профіль компанії; бачення та стратегія; управління усіма ресурсами; індекс GRI; основні показники діяльності.

4. Звіт за стандартом AA1000 (Account Ability), який було розроблено Інститутом соціальної та етичної звітності. Задля швидкого та якісного аналізу КСВ та порівняльного аналізу компанії за галузевою чи територіальною ознакою бажано використовувати кількісні методи, які формуються згідно з методичних підходів та процедур пов'язаних з аналізом основних показників господарської діяльності організації. Кількісні методичні підходи оцінювання більшою мірою підходять для оцінювання причинно-наслідкових питань, за основу яких беруть показники результатів діяльності. Обираючи показники для оцінювання відповідного ступеня соціальної відповідальності компанії слід використовувати показники перелік яких вказаний у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4- Перелік кількісних показників оцінювання соціально відповідальних практик на мікрорівні [25,32]

Показники для вимірювання внутрішнього середовища	Показники для вимірювання зовнішнього середовища
<p><b>Індекс питомих соціальних інвестицій</b>            Формула (виражена в грошових одиницях):  <math display="block">II = CI / LI,</math></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CI– обсяг соціальних інвестицій;</li> <li>▪ LI– середньооблікова чисельність персоналу</li> </ul>	<p><b>Комплексний індекс</b>            Формула:  <math display="block">KI: KI = (VP + CI + SB) / PV</math></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VP– усі виплачені податки;</li> <li>▪ CI– інвестиції вкладені в людський капітал;</li> <li>▪ SB– податки соціального спрямування;</li> <li>▪ PV– витрати на виробниче призначення</li> </ul>
<p><b>Частка інвестицій соціального спрямування у загальному обсязі продажів</b>            Формула ( виражена у відсотках):  <math display="block">IS = CI / S</math></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S– обсяги продажів</li> </ul>	<p><b>Індикатор перспективного розвитку</b>            Формула:  <math display="block">IPR = (CI + SB) / PR,</math></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PR– чистий прибуток.</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.4

<p><b>Частка інвестицій соціального спрямування у загальному обсязі прибутків</b></p> <p>Формула (виражена у відсотках):</p> $\underline{IP = CI / PR}$	<p><b>Індикатор видатків соціального спрямування</b></p> <p>Формула:</p> $\underline{ICV = SB / PR}$
---	--

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [25,32]*

Наведений методичний підхід для оцінювання ефективності реалізації соціальної відповідальних практик компанії включає в себе наступні дії: визначення цілей для оцінки; ідентифікація об'єктів оцінювання, здійснюється обґрунтування критеріїв для оцінки; визначення основних показників для оцінювання; обрання методів для розрахунку основних показників; виконання розрахунку кількісної величини всіх критеріїв або ж показників.

Узагальнюючи дане питання, я дійшла до висновку що оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик може здійснюватися на макро- й мікро- рівнях, відповідно методи для оцінювання в такому випадку дуже відрізнятимуться. Конкретизуючи мету проведення оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності дасть змогу вибрати найбільш доцільний метод, за яким буде сформована система показників, визначені вимоги до потрібного інформаційного забезпечення, проаналізовані висновки для того, аби прийняти раціональні управлінські рішення.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Астарта-Київ»

Товариство з обмеженою відповідальністю Астарта-Київ (надалі – Компанія), код ЄДРОПОУ 19371986 зареєстровано згідно з законодавством України починаючи з другого березня 1993 року й виступає резидентом України, генеральний директор бізнес-організації — Віктор Іванчик.

Основний напрям діяльності «Астарта-Київ»: оптовий продаж цукру.

Астарта-Київ виступає одним із найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів в Україні. Основними напрямками діяльності Компанії є: вирощування, переробка та торгівля сільськогосподарською продукцією, а також забезпечення високоякісним цукром і молоком промислових споживачів і населення України.

Починаючи ще з 1993 року, бізнес-організація закріпила себе надійним партнером та постачальником, дотримуючись при цьому найкращих міжнародних стандартів якості, інноваційності та принципів сталого розвитку. Астарта-Київ підтримує чесність, прозорість та розвиток людського капіталу. В Компанії встановлені стабільні довгострокові ділові відносини з перевіреними лідерами української харчової та кондитерської промисловості.

Компанія розробила ефективну бізнес-модель [32], яка об'єднує основну сегментацію на основі галузевих знань, операційного потенціалу та дослідження ринку. За рахунок цієї бізнес-моделі Компанія реалізувала себе й стала одним із найбільших виробників цукру, зернових та олійних культур в Україні.

Також, Компанія є провідним постачальником зі зберігання й переробки молочних і соєвих продуктів, олійних і зернових культур, а також виробником біогазу. Астарта-Київ – це велика вітчизняна компанія, що працює в галузі агро-бізнесу та представляє себе на українському ринку за рахунок наступних бізнес-сегментів [33]:

- 1) Сільгоспвиробництво, земельний банк якого складає 220 тис. га.

2) Виробництво цукру, обсяги якого підтримують діяльність шести цукрових заводів, розташованих в Полтавській, Вінницькій, Хмельницькій областях. Потужність переробки цукрового буряку на добу складає 40 тис. т.

3) Виробництво молока та м'яса. Укладено договір про співпрацю з великими м'ясокомбінатами, крім того в структуру холдингу входить власна торгова марка «Молочний альянс». Це забезпечує поголів'я крупної рогатої худоби у 24 тис. голів.

4) Переробка сої–культури, яка прямує на експорт. Компанія за рахунок власних потужностей забезпечує передові потужності з переробки сої в Україні, що відповідають 220 тис. т сої на рік.

5) Виробник біогазу. Зважаючи на наявність повного циклу виробництва та переробки с/г сировини, компанія займається виробництвом біогазу, щоденний обсяг виробництва складає 150 тис. м<sup>3</sup>.

Виробничі потужності холдингу розташовані в таких областях як: Полтавська, Вінницька, Тернопільська, Хмельницька, Харківська, Черкаська, Чернігівська та Житомирська області, більш детальне розміщення активів зображене в додатку А. Окрім цього, треба також зазначити, що основні місця експорту продукції наведені в додатку Б.

«Астарта-Київ» входить до рейтингу ТОП-10 латифундистів України, додаток В. Впродовж останніх 5 років земельний банк першої п'ятірки рейтингу змінився не суттєво– «Кернел», UkrLandFarming, «Агропросперіс», МХП, «Астарта-Київ». Також, в додатку Д наведена історія розвитку «Астарті», яка відображає етапи становлення та розвитку Компанії.

Задля детального фінансового аналізу я використала звітність підприємства, опубліковану Державною податковою службою України на порталі відкритих даних. Для початку слід переглянути динаміку активів ТОВ Астарта-Київ за останні роки, яка зображена на рис. 2.1.

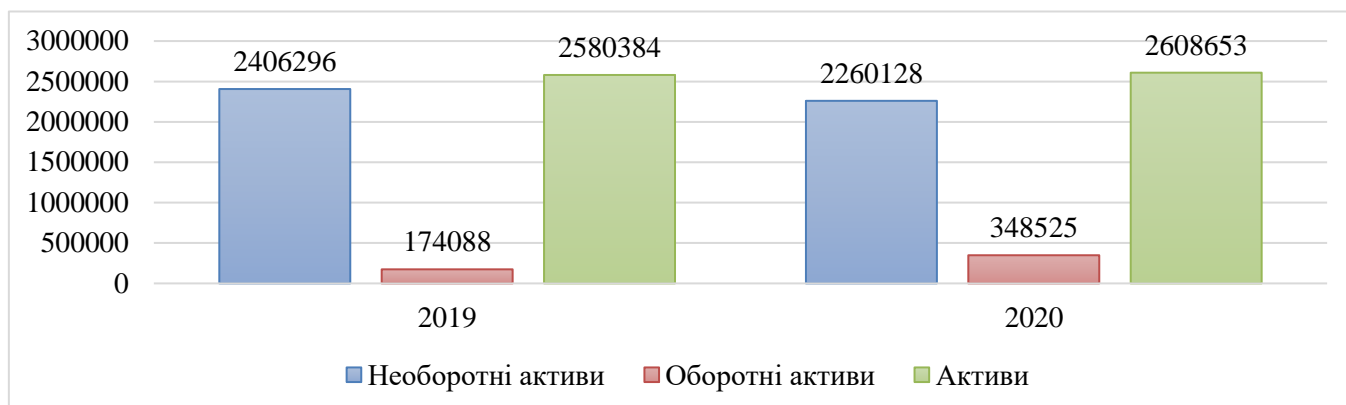


Рис. 2.1- Динаміка активів ТОВ «Астарта-Київ» у 2019-2020 рр., тис. грн. [36]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [36]*

На рис 2.1 помітно, що господарський потенціал підприємства посилюється, адже сума активів збільшилася на 1,1%. Фактично це означає, що обсяг майна, яке знаходиться у розпорядженні Компанії збільшується. Окрім того, тут помітна негативна тенденція, адже незважаючи на те, що активи Компанії ростуть, відбувається зменшення доходів від реалізації товарів і послуг, що в свою чергу вказує на те, що Компанії необхідно зайнятися пошуком нових резервів задля оптимізації структури наявних активів.

Важливу роль у функціонуванні Компанії відіграють джерела фінансування, їх динаміка наведена на рис 2.2, окрім цього у таблиці 2.1 зображений горизонтальний аналіз джерел фінансування.

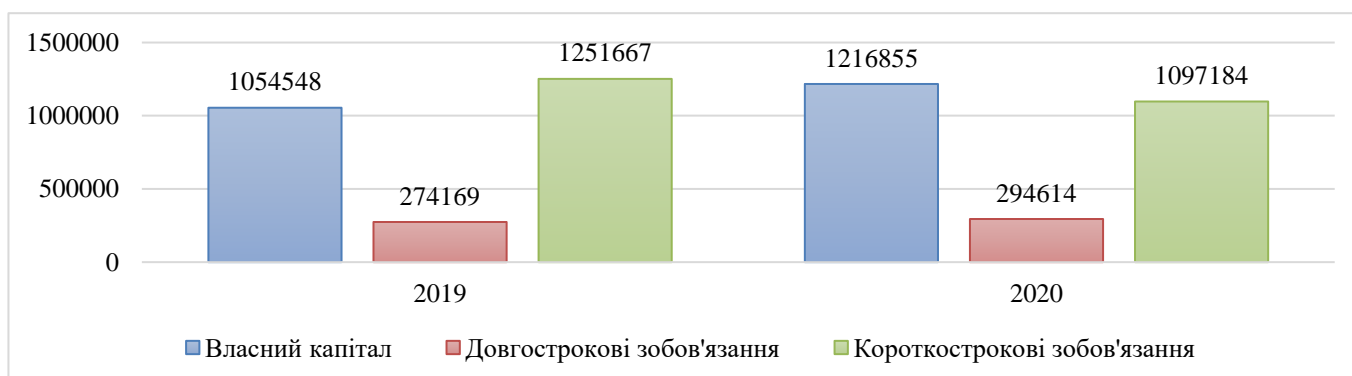


Рис. 2.2 - Динаміка джерел фінансування ТОВ Астарта-Київ у 2019-2020 рр., тис. грн. [36]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [36]*

Таблиця 2.1- Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ Астарта-Київ у 2019-2020 рр., тис. грн. [36]

Показник	2019	2020	Абсолютний приріст, +, -	Відносний приріст, %
Зареєстрований капітал	258310	258310	0	0
Капітал у дооцінках	341332	235594	-105737	-30,98
Додатковий капітал	688779	733679	44900	6,52
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>	<b>1054548</b>	<b>1216855</b>	<b>162307</b>	<b>15,39</b>
Інші довгострокові зобов'язання	204883	232123	27240	13,3
<b>ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	<b>274169</b>	<b>294614</b>	<b>20445</b>	<b>7,46</b>
Інші поточні зобов'язання	1128993	952678	-176315	-15,62
<b>КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	<b>1251667</b>	<b>1097184</b>	<b>-154483</b>	<b>-12,34</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>2580384</b>	<b>2608653</b>	<b>28269</b>	<b>1,1</b>

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [36]*

На рис. 2.2 чітко видно, що загальна сума джерел фінансування, які наявні в Компанії, задля залучення додаткових активів зростає, це в першу чергу обумовлено збільшенням власного капіталу, на +5,39%, а також збільшенням довгострокових зобов'язань, на 7,46%. Натомість в таблиці 2.1 слід зазначити, що сума власного капіталу зростає, що безумовно свідчить на збільшення ступеня благополуччя власників Компанії. Також на підприємстві скорочується загальна сума зобов'язань, що підвищує незалежність бізнес-організації від зовнішніх постачальників фінансових засобів, проте це також гальмує просування існуючого потенціалу Компанії. Далі необхідно дослідити показники, що характеризують фінансову незалежність Компанії, їх можна побачити у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2- Показники стійкості та платоспроможності ТОВ Астарта-Київ у 2019-2020 рр., частка одиниці [36]

Показник	2019	2020	Абсолютний приріст, +, -	Відносний приріст, %
Фінансова автономія	0,41	0,47	0,06	14,14
Поточна ліквідність	1,92	2,06	0,14	7,15

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [36]*

В таблиці 2.2 помітно, що відбувається збільшення фінансової незалежності бізнес-організації, це підтверджується динамікою коефіцієнта фінансової автономії. Наприкінці 2020 року Компанія спроможна на самостійній основі профінансувати близько 46,65 % власних активів. Показник поточної ліквідності перебуває вище норми- 1,5, що фактично означає низьку ймовірність утрати платоспроможності в найближчому майбутньому. Також, важливими показниками є показники фінансових результатів, які свідчать про прибутковість організації, основні із яких зображені на рис. 2.3.

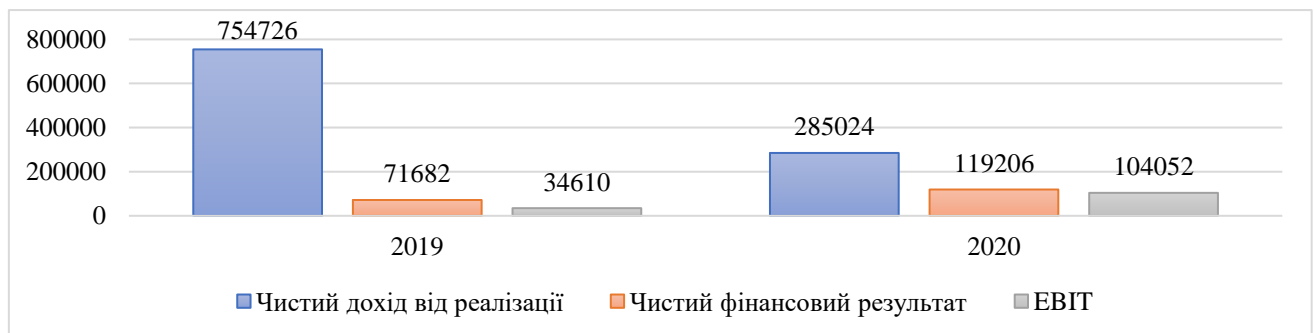


Рис. 2.3 - Динаміка фінансових результатів ТОВ Астарта-Київ у 2019-2020 рр., тис. грн. [36]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [36]*

Аналізуючи дані рис. 2.3 можна сказати, що чистий дохід від реалізації товарів й послуг зменшився на 62,24 %, це доводить, що конкурентоспроможність «Астарта-Київ» низька. Також, у 2020 році загальна сума за показником чистий прибуток, складала 119205 тис. грн, що вказує на якісно-розроблену бізнес-модель. Проте, задля того, аби краще зрозуміти усі спроможності менеджменту Компанії досягнути поставлених цілей необхідно проаналізувати показники рентабельності, які наведені на рис. 2.4, та рис. 2.5.

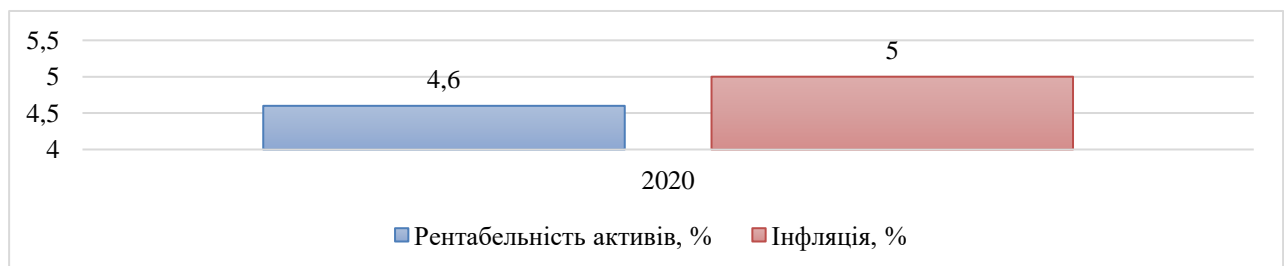


Рис. 2.4- Співставлення рентабельності активів ТОВ Астарта-Київ з інфляцією в Україні у 2019-2020 рр., тис. грн. [36]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [36]*

Фактично у 2020 році показник рентабельності активів нижчий за показник інфляції, це доводить, що відбулося знецінення вартості активів, наявних в Компанії.

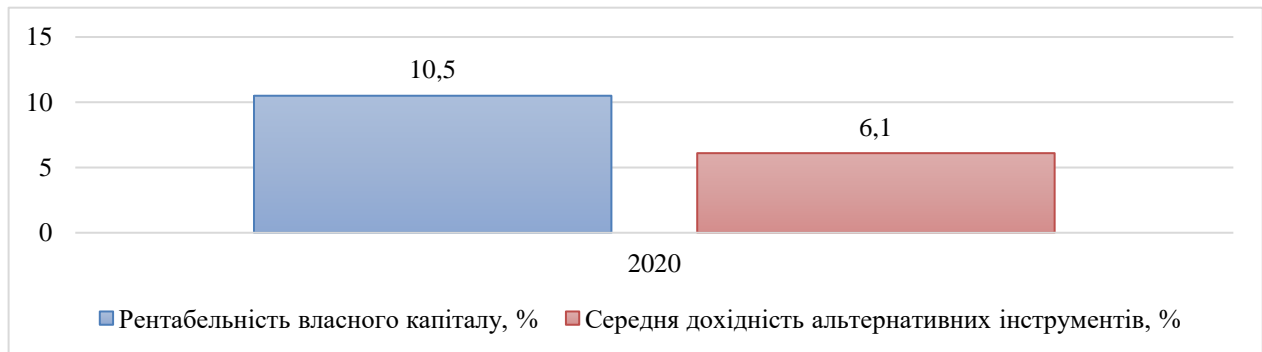


Рис. 2.5- Співставлення рентабельності власного капіталу ТОВ Астарта-Київ з дохідністю альтернативних інструментів у 2019-2020 рр., тис. грн. [36]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [36]*

Для того, аби визначити привабливість бізнес-організації, як об'єкту для інвестування слід порівняти показник рентабельності власного капіталу з показником рентабельності альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Задля спрощення розрахунків слід використати дані, які розміщені на сайті Національного банку України: «Середня дохідність депозитів за 2020 рік». На рис 2.5 рентабельність власного капіталу дохідності, за альтернативним інструментом перевищує, що передбачає зростання благополуччя власників компанії, причому дуже стрімкими темпами.

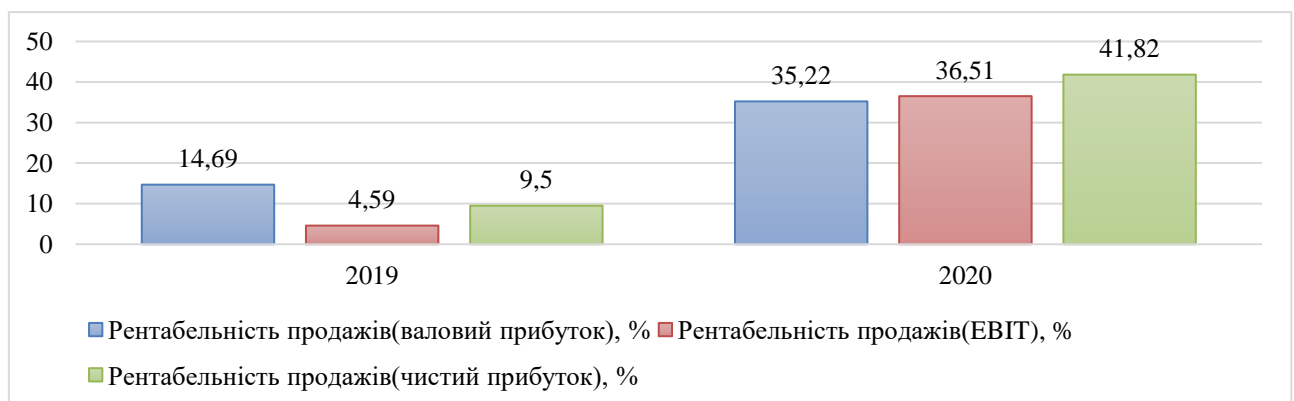


Рис. 2.6- Динаміка показників рентабельності продажів ТОВ Астарта-Київ у 2019-2020 рр., % [36]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [36]*

На рис. 2.6 валова рентабельність підприємства у 2020 р. має додатне значення, це вказує на те, що Компанії слід зайнятися пошуком нових альтернативних можливостей, які сприятимуть збільшенню обсягів продажу товарів й послуг й допоможуть збільшити фінансові результати. Основною можливістю, яка допоможе Компанії збільшити обсяг продажів є налагодження комунікативних зв'язків з головними стейкхолдерами та визначення їх основних потреб. За рахунок удосконалення шляхів комунікації, Компанія зможе підвищити лояльність внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, що спровокує збільшення обсягів продажів та закріпить Компанію на вітчизняному ринку.

Для того, щоб проаналізувати фінансові результати Компанії, я використала консолідовану фінансова звітність за 2020-2021 р. В таблиці 2.3 наведені основні фінансові результати.

Таблиця 2.3– Фінансові результати [34, с.10]

Показники, тис. грн/рік	2020	2021
Доходи від реалізації	12 795 106	12 631 155
Собівартість реалізації	(10 869 940)	(11 426 168)
Зміни справедливої собівартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції	1 664 254	1 227 501
<b><u>Валовий прибуток</u></b>	<b><u>3 589 420</u></b>	<b><u>2 432 488</u></b>
Інші операційні доходи	45 119	43 220
загальні та адміністративні витрати	(674 398)	(657 482)
Витрати на збут і маркетинг	(941 846)	(1 295 608)
Інші операційні витрати	(359 099)	(223 595)
Зменшення корисності основних засобів	(55 034)	(16 096)
<b><u>Операційний прибуток</u></b>	<b><u>1 604 161</u></b>	<b><u>283 017</u></b>
Процентні витрати орендними зобов'язаннями	(673 189)	(655 074)
Інші фінансові витрати	(341 943)	(492 452)
Прибуток/(збиток) від курсових різниць	(559 680)	766 387
Фінансові доходи	10 753	34 914
Інші доходи	81 569	9 985
<b><u>Прибуток/(збиток) до оподаткування</u></b>	<b><u>121 671</u></b>	<b><u>(53 223)</u></b>
(Витрати)/пільги з податку на прибуток	(23 570)	(24 714)
<b><u>Чистий прибуток/(збиток)</u></b>	<b><u>98 101</u></b>	<b><u>(77 937)</u></b>

або Джерело: побудовано автором на основі даних [34, с.10]

Можна побачити, що в 2021 році чистий прибуток «Астарта-Київ» склав 98 101 тис. грн. і при цьому організація мала позитивний чистий рух коштів від операційної діяльності у сумі 4 944 665 тис. грн. Поточні зобов'язання Компанії на момент 31 грудня 2021 року були вищі за показники поточних активів на 3 789 696 тис. грн. Показник EBITDA та фінансовий стан компанії постраждали за останні два роки, через умови в яких працювала Компанія: економічні умови на ринку цукру були депресивними через падіння цінового спаду. Це призвело до порушення кількох фінансових та нефінансових показників, які вимагаються умовами кредитних та позикових угод Компаній.

Щодо свого персоналу то слід зазначити, що середньооблікова чисельність працівників протягом року представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4– Середньооблікова чисельність працівників протягом року [34, с.14]

Найменування персоналу/ рік	2020	2021
Операційний персонал	3718	3986
Адміністративний персонал	1005	1119
Персонал з продажу	270	325
Неопераційний персонал	81	40
Загальна чисельність працівників	<b>5026</b>	<b>5470</b>

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [34, с.14]*

Компанія переконана, що основою успішного ведення бізнесу є люди. «Астарта-Київ» поважає права людини та не дискримінує за політичними, релігійними, національними, гендерними, сексуальними чи іншими ознаками. Компанія надає рівні можливості у працевлаштуванні, особистісному й професійному зростанню для всіх співробітників. Компанія не порушує принцип невикористання дитячої праці.

Кодекс корпоративної етики виокремлює базові принципи етики відносин в організації: толерантність, відкритість, повага до людини. В даній бізнес-структурі укладено колективні договори, що фактично регулюють ці політики та закріплюють правила взаємовідносини роботодавця і трудового колективу.

Компанія також надає робочі місця людям, які мають інвалідність й тим, які відносяться до «групи ризику».

В додатку Ж наведено сильні сторони Компанії, включаючи фокусування на різних сферах внутрішнього та зовнішнього середовища, які надають компанії конкурентні переваги. За результатами цієї таблиці можна дійти до висновку, що Компанія має хорошу репутацію, сильний бренд, незмінну якість продукції, співпрацює з міжнародними лідерами сегментів та підтримує міцні взаємозв'язки зі своїми стейкхолдерами. Можна сказати, що агропромхолдинг, зважаючи на присутність в багатьох регіонах України, намагається впливати на не лише економічний розвиток регіонів, а й на розвиток соціальної сфери. Укріплення зв'язку та міцна взаємодія з місцевими громадами створює передумови для впровадження різних соціальних проєктів. Окрім цього, агрохолдинг надає сировину для великих організацій суміжних галузей, таких як переробна (наприклад, мясо-молочна) та кондитерська. Також, агропромхолдинг постійно налагоджує зв'язки з провідними українськими та міжнародними банками. За достатньо тривалий період компанія отримала великі кредити на розвиток, модернізацію та впровадження інноваційних технологій наведені в додатку И. Узагальнюючи дані, які наведені вище, я вирішила використати SWOT-аналіз, в результаті чого були сформовані головні чинники конкурентоспроможності компанії «Астарта-Київ», які наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз компанії «Астарта-Київ» [22]

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перспектива отримати суттєвий кредит на проєкт;</li> <li>2. Постійне збільшення попиту на культури (зернові, олійні);</li> <li>3. Відсутність поняття-резерв сумнівних боргів;</li> <li>4. Можливість реалізації продукції на міжнародних ринках</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загроза переходу провідних фахівців Компанії до конкурентів;</li> <li>2. Загроза розірвання співпраці з певними контрагентами;</li> <li>3. Мінливе політичне становище;</li> <li>4. Прогалини в законодавстві та постійні реформаційні процеси;</li> <li>5. Недостатнє використання виробничих потужностей</li> </ol>

## Продовження таблиці 2.5

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бездоганна репутація;</li> <li>2. Стабільна, незмінна якість продукції;</li> <li>3. Кваліфіковані фахівці;</li> <li>4. Кредитна історія підприємства-позитивна;</li> <li>5. Наявна корпоративна політика;</li> <li>6. Виробництво повністю завантажено;</li> <li>7. Широка логістична система;</li> <li>8. Достойна заробітна плата;</li> <li>9. Ефективний діалог зі стейкхолдерами</li> <li>10. Результативні соціально відповідальні практики</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компанія має змогу на отримання кредитів на інвестиційні проекти, за рахунок своєчасного погашення кредитних зобов'язань;</li> <li>2. Компанія має можливість безперервно задовольняти попит суспільства на зернові та олійні культури, за рахунок своєчасного погашення кредитних зобов'язань);</li> <li>3. Компанія не має резерв сумнівних боргів, за рахунок систематичної перевірки усіх контрагентів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мінімізація загрози відтоку фахівців до інших компаній, за рахунок якісної внутрішньої соціальної політики та високого рівня заробітної плати;</li> <li>2. Компанія має загрозу в недостатньому використанні виробничих потужностей, за рахунок повного навантаження усього виробництва та безперервного будівництва нових філій.</li> </ol>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень плинності кадрів;</li> <li>2. Довготривалий та складний шлях співпраці з контрагентами;</li> <li>3. Наявна повна централізація;</li> <li>4. Прискіпливий нагляд зі сторони контролюючих органів влади.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компанія має змогу знизити рівень плинності кадрів, за рахунок удосконалення корпоративної політики та будівництва нових філій.;</li> <li>2. Компанія має змогу зменшити прискіпливість контролюючих органів державної влади, за рахунок відсутності резерву сумнівних боргів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компанія має загрозу відтоку кваліфікованих кадрів;</li> <li>2. Компанія має загрозу припинення співпраці з певними контрагентами;</li> <li>3. Компанія має загрозу втратити частку ринку через безперервний реформаційний процес законодавства.</li> </ol>

*Джерело: побудовано автором*

Даний аналіз пролив світло на сильні та слабкі сторони, а також загрози й можливості підприємства. Актуальна проблема ТОВ Астарта-Київ- висока плинність кадрів закордон, дане питання можна вирішити за рахунок розширення компанії за межами України. Натомість за рахунок згуртованої корпоративної

політики й високому рівню заробітної плати загроза внутрішнього відтоку не є високою.

В результаті детального аналізу фінансових показників Компанії, було виявлено, що основними шляхами задля мінімізації фінансових ризиків та покращення основних фінансових показників Компанія повинна на регулярній основі налагоджувати та удосконалювати комунікативні зв'язки зі своїми стейкхолдерами. Окрім того, за рахунок позитивної кредитної історії Компанія має змогу брати кредити на соціальні інвестиційні проекти, реалізація яких сприятиме зміцненню внутрішньої та зовнішньої соціальної політики. За рахунок зміцнення соціальної політики «Астарта-Київ» підвищить лояльність зацікавлених сторін та сприятиме зростанню обсягів продажів, що в свою чергу вплине на її конкурентоспроможність в мінливому середовищі.

## 2.2. Аналіз діалогу зі стейкхолдерами

Діалог зі стейкхолдерами компанії «Астарта-Київ» відзначається активним використанням сучасних міжнародних стандартів та побудовою ефективної політики взаємодії, яка документально оформлена у «Плані взаємодії з стейкхолдерами агропромхолдинга «Астарта-Київ». В цьому документі зазначається, що взаємодія зі стейкхолдерами має за мету постійне налагодження комунікативних зв'язків, підтримання якісної взаємодії із зацікавленими сторонами, даний процес є постійним і триває під час формування та реалізації усього циклу й включає в собі безліч заходів й підходів- обмін інформацією, консультації, переговори і партнерства. Завдання Плану взаємодії зі стейкхолдерами полягає в тому, щоб проінформувати стейкхолдерів про напрями взаємодії, проінформувати та залучити персонал компанії, дати опис чіткої стратегії і програми компанії по взаємодії зі своїми зацікавленими сторонами враховуючи при цьому всі необхідні культурні особливості. Ціль даного документа полягає в тому, щоб сприяти конструктивному діалогу між агропромхолдингом Астарта та зацікавленими сторонами, а також, щоб надати

стейкхолдерам можливість висловити власну думку, рекомендації, що дозволять Компанії взяти до уваги всі зауваження й прийняти відповідні рішення.

Політика взаємодії зі стейкхолдерами спрямована за наступними напрямками:

- ідентифікація головних стейкхолдерів, оцінювання та аналіз їх інтересів;
- виконання зобов'язань перед стейкхолдерами;
- ідентифікація головних каналів комунікації, які стосуються для потреб місцевих громад;
- процес реагування на зміну потреб та настроїв зацікавлених сторін.

Політика взаємодії зі стейкхолдерами Компанії передбачає, систематичну ідентифікацію груп стейкхолдерів Компанія, враховуючи при цьому сферу діяльності та керується наступними ознаками стейкхолдерів, згідно стандарту (Accountability Stakeholder Engagement Standard):

1. Залежності- особа або група осіб, які мають певну залежність від діяльності компанії та безпосередньо від продуктів, якими вони користуються;
2. Відповідальність – особа або група осіб, перед якими компанія має певні обов'язки (операційні, комерційні, правові, етичні, чи моральні);
3. Вплив - особа або група осіб, які мають отримувати необхідну увагу від компанії та мають безпосередній вплив на її діяльність або на стейкхолдерів та їх оперативні та стратегічні рішення пов'язані з компанією;
4. Конфліктність- особа або група осіб, які потребують невідкладну увагу від організації, пов'язані насамперед з загостренням екологічних, соціальних, чи економічних питань;
5. Різні перспективи - погляди різних осіб, чи груп, які можуть стати причиною формування нових поглядів на ситуацію та виявленню інноваційних можливостей, які впливатимуть на розвиток компанії.

Досліджуючи процеси компанії пов'язані з виробничою діяльністю та враховуючи при цьому етапи й особливості виробництва компанія визначила основні 12 груп стейкхолдерів, які зображені на рисунку 2.7.

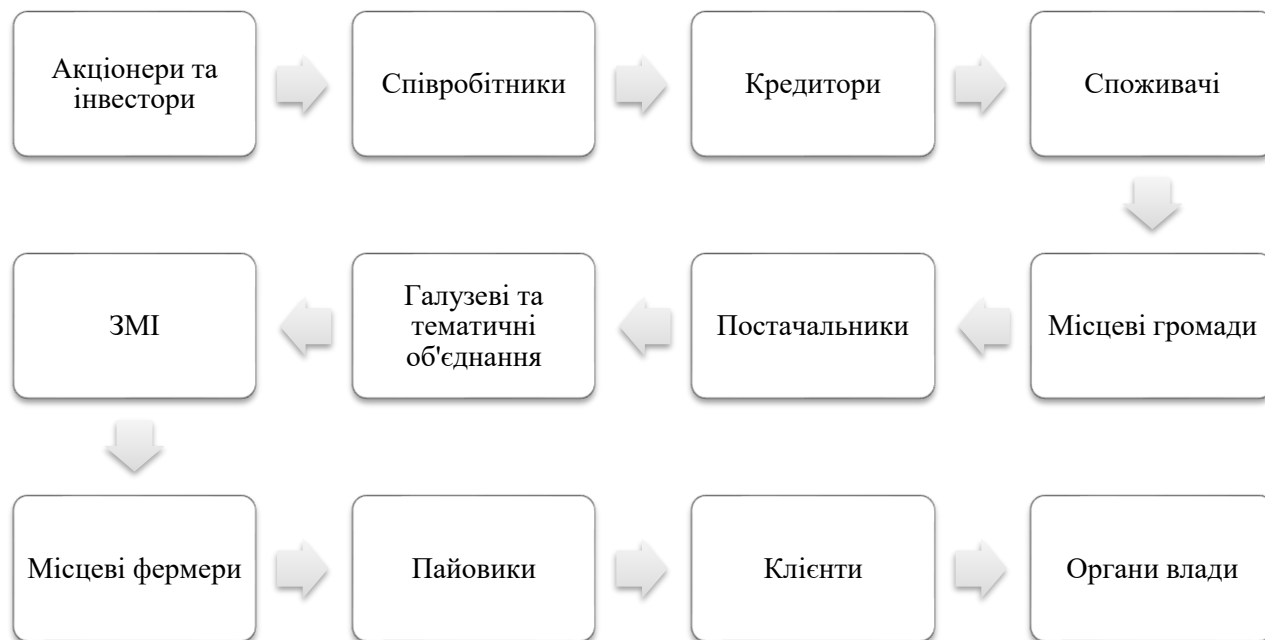


Рисунок 2.7- Групи стейкхолдерів [22, с.26]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [22, с.26]*

Для оцінювання позитивного й негативного впливу бізнес-операцій на стейкхолдерів було проведено фокус-групи, які максимально залучили до процесу взаємодії зацікавлених сторін та менеджменту компанії. Ці фокус-групи детально розглянули бізнес-модель й ланцюжки створення продукту задля визначення стейкхолдерів та оцінювання позитивного/негативного впливу на них та їх впливу на проєкт. Також було визначено основні істотні питання груп стейкхолдерів, які зображено в додатку К, фактично ця таблиця описує ступінь впливу, ставлення та головні питання, які виникають у різних груп стейкхолдерів під час реалізації того, чи іншого проєкту. На нашу думку, такі документи відображають ступінь відповідальності Компанії до своїх стейкхолдерів і мінімізують виникнення непорозумінь, щодо організаційних питань, які можуть виникати під час взаємодії. Окрім того, дирекція компанії проводить ранжування стейкхолдерів та формує карту стейкхолдерів, задля визначення потреб всіх стейкхолдерів та форм взаємодії згідно з наступними ознаками, що відображені в

додатку Л. За результатами даного ранжування видно, що клієнти, акціонери/інвестори, співробітники, кредитори й територіальні спільноти мають найбільші результати, та виступають ключовими стейкхолдерами.

Що стосується досвіду зі стейкхолдерами то можна підмітити, що в даній бізнес-організації з 2017 року вступив в дію комплексний «План взаємодії зі стейкхолдерами агропромхолдингу Астарта», а до того моменту працювали окремо-розподілені плани залучення стейкхолдерів. Також кожен підрозділ компанії має індивідуальні Плани корпоративних комунікацій із зацікавленими сторонами, де зазначаються графіки та частота проведення заходів, комунікаційні канали, та особи, які несуть відповідальність за налагодження зв'язку з територіальними спільнотами та інше. Згідно з результатами впровадження планів готують звіти по всіх підприємствах. Так за результатами звітів по комунікаціям у 2019 році із територіальними спільнотами провели близько 3318 заходів інформаційного спрямування, отримано 103 звернень, заявникам яких надали відповіді. Узагальнена інформація щодо взаємодії зі стейкхолдерами компанія надає у нефінансовій частині річного звіту, що систематично проходить перевірку серед незалежних аудиторів. Нефінансовий звіт компанія публікує на власному офіційному сайті. Також, для усіх місцевих спільнот проводиться презентація результатів й за потреби надаються друковані екземпляри звіту зі сталого розвитку. Дані документи спричиняють активне залучення головних стейкхолдерів до співпраці та визначають базові принципи взаємної діяльності, форми налагодження комунікативних зв'язків та інше.

В кодексі корпоративної етики «Астарта-Київ» чітко встановлені акценти на підтримання активного діалогу зі стейкхолдерами. Також, обов'язковим при прийнятті рішень пов'язаних з розширенням, реконструкцією або будівництвом нових проектів мають проходити громадські слухання, задля оцінки впливу на довкілля (ОВД, ОВНС).

Ключові принципи взаємодії зі стейкхолдерами:

- 1) прозора та відкрита діяльність;

2) інформація поширюється та отримується на вільній основі, не враховуючи ті обмеження, які передбачаються законом;

3) рівноправність усіх сторін;

4) стейкхолдерів попереджають заздалегідь, щодо планів діяльності;

5) суттєвість- об'єктивна, конкретна, достовірна інформація;

6) формування комунікацій у зрозумілій та зручній для стейкхолдерів формі (мова, канали комунікацій, формат);

7) побудова та налагодження якісного та зручного формату зворотного зв'язку для стейкхолдерів;

8) виключення переслідувань, залякувань, примусів;

9) широкий спектр думок, який надає можливість вільно висловитися соціально незахищеним людям, жінкам та представникам меншин.

Компанія підтримує активну позицію у взаємодії зі стейкхолдерами. Це сприяє максимальному залученню щодо співпраці та створює продуктивні партнерства. Реалізацію політики соціального партнерства «Астарта-Київ» здійснює за рахунок підписань Меморандумів соціальної співробітництва із об'єднаними громадами й сільськими радами, на територіях, де проходить господарська діяльність Компанії. Для територіальних громад «Астарта-Київ» розробила «Карти сталого розвитку», що виокремлюють найбільш актуальні напрями, які стосуються розвитку територій. По даним напрямам кожного року складають Програму розвитку території, що заснована на найбільш актуальних потребах територіальних громад, ця Програма передбачає включення та реалізацію тих проєктів, що матимуть найбільш суттєвий ефект для громади. Рішення про включення проєктів до річної Програми приймають колективно за допомогою участі Дорадчої ради. Такі консультативні ради складаються з: *громадських активістів, пайовиків, місцевої влади, місцевих експертів та лідерів думок, представників компанії, представників вразливих груп населення.*

Починаючи зі заснування, Компанія дотримується міжнародних стандартів та норм корпоративної соціальної відповідальності і сталого розвитку. Розвиток самої компанії безперервно пов'язаний із розвитком територій, на якій вона

працює. Компанія підтримує відносини взаємоповаги, відповідальності та співпраці на всіх територіях, де веде свою діяльність. Партнерство Астарта-Київ з громадами надає змогу залучати працівників до соціальної діяльності, сприяти оздоровленню навколишнього середовища та підтримувати стійкість постачання.

Політики, системи й процедури управління, які наявні в Компанії:

- Кодекс корпоративної етики
- Положення про соціальне партнерство
- Процедура звернень із скаргами, процедура діяльності гарячої лінії
- Кадрова політика, Соціальна політика та Політика винагород для персоналу
- Політика в галузі прав людини
- Політика у сфері безпеки
- Положення про комітет Компанії
- Положення, де зазначені основні заходи, щодо запобігання корпоративних конфліктів та конфліктів інтересів
- Корпоративна інтегрована система управління якістю, безпекою продукції, охороною праці та навколишнього середовища, а також енергоефективністю
- Політика земельних відносин та землекористування. За дотримання внутрішніх політик та процедур відповідальність несуть як функціональні керівники, керівники регіональних підприємств, так і топ-менеджмент компанії.

Щодо форм взаємодії зі стейкхолдерами то в Компанії вони чітко розмежовані, їх можна побачити у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6– Головні форми взаємодії зі стейкхолдерами [22, с.42]

Група стейкхолдерів	Форма взаємодії
Акціонери/інвестори Кредитори/медіа	Річні звіти, прийоми, презентації матеріалів, сайт Компанії, бухгалтерські звіти, відкриті конференції, організація зустрічей, публікування у ЗМІ, сторінки в соціальних мережах.
Органи влади	Проведення консультацій та семінарів, офіційні листування, круглі столи, звернення на гарячу лінію.

## Продовження таблиці 2.6

<b>Персонал</b>	Колективні зустрічі, семінари на різні тематики, різноманітні корпоративні заходи, корпоративні видання, анкетування серед співробітників, кодекс корпоративної етики, колективний договір, тренінги з навчання, звернення на гарячу лінію, сторінки в соціальних мережах.
<b>Споживачі/клієнти</b>	Сайт Компанії, анкетування серед споживачів, презентації матеріалів, річні звіти, реагування на претензії від споживачів, консультації для клієнтів, перемовини, інтерв'ю, сторінки в соціальних мережах, звернення на гарячу лінію.
<b>Партнери</b>	Проведення консультацій, сайт Компанії, річні звіти, проведення конференцій та переговорів, організація ділових зустрічей, сторінки в соціальних мережах, звернення на гарячу лінію.
<b>Місцеві громади Пайовики/фермери</b>	Проведення конференцій, круглі столи, програми соціального та благодійного спрямування, публікування інформації у ЗМІ, розповсюдження друкованих матеріалів (плакатів, буклетів), сайт Компанії, звернення на гарячу лінію, зустрічі на святкуваннях сіл, зібрання громад та пайовиків, а також зібрання Дорадчих рад територіальних громад.

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [22, с.42]*

Для забезпечення ефективної взаємодії із стейкхолдерами кожен підрозділ організації має впроваджені Плани корпоративних комунікацій із зацікавленими сторонами, де зазначена періодичність, формат та комунікаційні канали, осіб відповідальних за налагодження зв'язків із місцевими спільнотами, додаток М. Дані плани комунікації забезпечують безперервну та якісну комунікацію зі стейкхолдерами. Проте, також слід зазначити, що іноді виникають проблеми пов'язані зі стейкхолдерами, саме тому Компанія запровадила чіткий план дій який орієнтований на реагування, пов'язані з потребами стейкхолдерів, що складається згідно з характером питань та методології прийнятої елементами взаємодії які зображено на рисунку 2.8.



Рис.2.8- Елементи взаємодії зі стейкхолдерами [22, с.45]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [22, с.45]*

Аналізуючи рис. 2.8, можна підмітити, що Компанія чітко виокремила основні елементи взаємодії зі стейкхолдерами, Це в свою чергу, формує певне уявлення про шляхи взаємодії й налагодження комунікативних зв'язків.

Отже, «Астарта-Київ» має власну розроблену й впроваджену політику взаємодії зі стейкхолдерами, за рахунок якої Компанія здійснила раціональну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності організації, виявила основні групи стейкхолдерів та їх інтереси й очікування. Також, Компанія розробила супровідні документи, в яких описуються основні питання взаємодії зі стейкхолдерами, побудувала систему принципів взаємодії, форми взаємодії, плани корпоративних комунікацій, згідно з міжнародними стандартами та нормами КСВ. Все це в свою чергу, посилює стійкість бізнес-процесів, конкурентні переваги, покращує імідж та бренд, підвищує капіталізацію й доводить те, що «Астарта-Київ» побудувала міцні взаємозв'язки зі своїми зацікавленими сторонами.

### 2.3 Внутрішня та зовнішня соціальна політика компанії

Для того, аби проаналізувати соціальну політику компанії Астарта для початку слід розглянути *внутрішню соціальну політику* Компанії, основними цілями якої є:

- дотримання єдиного підходу до управління персоналом;
- залучення в компанію різних фахівців;
- забезпечення комплексної системи мотивації співробітників;
- забезпечення справедливої винагороди за ефективне виконання роботи;
- забезпечення розвитку співробітників, формування кадрового резерву та ін.

#### Принципи внутрішньої соціальної політики:

1) Принцип відповідальності– підприємство формує трудові відносини згідно до законодавства; забезпечення безпечних умов праці; добровільна основа прийому; заборона на використання дитячої праці та на примус; не допускається дискримінація за різними ознаками; заборона проявів насильства та утисків.

2) Принцип справедливості- забезпечення справедливої та прозорої системи винагороди, гідна заробітна плата; об'єктивне оцінювання діяльності співробітників.

3) Постійний розвиток- забезпечення співробітників новими знаннями та навичками.

4) Принцип наступництва- знання в компанії передаються від більш досвідчених співробітників до менш досвідчених.

5) Принцип відкритості- пошук та підбір персоналу відбувається у відкритій формі, Компанія відкрито інформує своїх стейкхолдерів щодо всіх напрямів діяльності.

6) Дотримання прав людини- на підприємстві дотримуються прав людини та слідкують задля запобігання будь-яким порушенням.

7) Свобода зібрань та колективні переговори- дозволяється формування різних об'єднань та право на ведення переговорів у разі заключення колективного договору.

Окрім цього слід зазначити, що до основних складових внутрішньої соціальної політики відносять шість взаємопов'язаних напрямків:

- 1) система управління організаційними змінами;
- 2) система залучення, підбору та адаптації персоналу;
- 3) система мотивації та винагороди;
- 4) система оцінки персоналу;
- 5) система навчання та розвитку персоналу;
- 6) система внутрішніх комунікацій та корпоративна культура.

Кожен із вище перерахованих напрямків передбачає виокремлення цілей, обов'язків керівників усіх напрямів та рівнів, а також обов'язки співробітників, щодо напрямку роботи. Дотримання внутрішньої соціальної політики є обов'язковим для усіх співробітників.

Внутрішня соціальна політика Компанії направлена на формування сприятливих умов та мотивації праці для персоналу. Дана політика також передбачає надання соціальних виплат для забезпечення якісних й комфортних умов праці та стимулів, таких як:

- фінансові заохочення;
- додаткові відпустки;
- часткова компенсація вартості відпочинку в дитячих таборах для дітей працівників;
- допомога в поліпшенні житлових умов.

Також в Компанії, через пандемію було введено додаткові пільги, які напряму пов'язані з покриттям витрат на лікування COVID-19. У 2020 році Компанію було визнано одним з найкращих роботодавців в Україні. Бізнес-організація була високо оцінена за такими характеристиками як: умови праці, збереження робочих місць, стажування студентів тощо. Інший діловий журнал «Діло» виділив Компанію серед 5-ти найкращих роботодавців в Україні,

враховуючи такі складові як: потужну ділову репутацію, соціальну відповідальність, розвиток персоналу. Компанія працює по всій країні, працевлаштовує людей у різних регіонах України. Під кінець 2020 року персонал Компанії налічував 5027 осіб, що порівняно з минулим роком зменшився на 8%, через оптимізацію цукрових активів та персоналу. 99% працівників Компанії працюють за колективним договором.

Через специфіку бізнесу, де кожна бізнес-одиниця має різні дати початку та закінчення, а також різне використання сезонної робочої сили, неможливо точно виміряти рівень плинності працівників. 14% або 710 від загальної чисельності робочої сили у 2020 р. молодше 30 років, 55% або 2760 – віком від 30 до 50 років і 31% або 1557 – старше 50 років. Найбільш трудомісткий сегмент – сільське господарство, виробничий сегмент, якого становив 50% від загальної чисельності працівників, або 2515 чол. Гендерний розрив обумовлений особливими обставинами ведення сільського господарства. У 2020 році 85% або 4250 працівників були постійними працівниками, проти 83% або 4566 працівників у 2019 році. Співвідношення базової заробітної плати до заробітної плати жінок і чоловіків майже не змінилося в 2020 році.

Астарта-Київ поважає права працівників на відпустку по догляду за дитиною, яке закріплено відповідними законодавчими актами та внутрішньою політикою організації. У 2020 році 202 працівники перебували у декретній відпустці, 199 з них - жінки. 59 працівників (58 жінок) припинили відпустки, з них 18 повернулись на роботу (17 жінок) і 41 звільнилось (41 жінка). Астарта-Київ також активно залучає своїх співробітників до просування сталих практик ведення бізнесу.

Компанія також активно залучає своїх співробітників до просування стійких методів ведення бізнесу. У 2020 році було реалізовано наступний етап внутрішньої програми ефективності операцій (на основі концепції витрат і вигод) з такими ключовими результатами:

- 1) Розширена система збору ідей співробітників по всій компанії. Ключова мета полягає в тому, щоб забезпечити чітку структуру процесів управління

програмами для співробітників для підвищення ефективності бізнес-процесів та операційної безпеки. В результаті було подано 814 ідей. Існують 267 ідей (32%) щодо покращення умов праці, 140 ідей (17%) щодо питань безпеки, 132 ідей (16%) щодо продуктивності праці, 54 ідей (7%) щодо енергоефективності тощо. Співробітники отримують заробітну плату за подачу та реалізацію ідей в 2020 р. 0,7 млн грн (0,02 млн євро). На кожному підприємстві є спеціальний співробітник, який керує процесом збору ідей.

2) У 2020 році за методологією «Шість сигм» було реалізовано п'ять проектів удосконалення процесів. Проект заощадив 6,9 млн грн (200 тис. євро), в основному за рахунок покращення виробництва цукру.

Окрім цього, «Астарта-Київ» приділяє велику увагу професійному розвитку своїх співробітників і реалізує різноманітні проекти, які допомагають розкрити та реалізувати їхній потенціал. З цією метою компанія запустила програму наставництва для створення команд, програму резерву талантів для утримання співробітників та внутрішню експертну програму для просування ідей. У 2020 році пройшли навчання 4791 працівника (у 2019 році – 4489), що становить 74% від середньорічної чисельності працівників (один працівник може брати участь у кількох тренінгах). Програма навчання охоплює працівників усіх бізнес-підрозділів.

Найкращими напрямками для удосконалення є:

- професійне навчання - 2594 осіб;
- розвиток особистісних та управлінських компетенцій, включаючи запобігання дискримінації та порушення прав людини- 622 осіб;
- охорона праці та пожежна безпека- 1301 осіб;
- забезпечення якості продукції- 217 осіб;
- охорона навколишнього середовища - 57 осіб.

Серед персоналу Компанії були особи, які брали участь в інших внутрішніх освітніх програмах та 13-ти веб-семінарах щодо програми оперативної ефективності. Середня тривалість навчання на одного працівника у 2020 році становила 12 годин, з них: керівників – 16 годин, спеціалістів – 12 годин,

робітників– 25 годин. Загальні витрати на навчання у 2020 році становили 100 000 євро, що на 41% менше, ніж у попередньому році через серйозні обмеження пандемії. Більшість навчання проводиться з використанням внутрішніх ресурсів компанії. Середній річний час навчання на одного працівника для статі становить: 19 годин для чоловіків і 13 годин для жінок. Ця політика розміщена на всіх активах компанії, на інформаційних стендах, у відділах персоналу та в зручному для співробітників місці. Кодекс ділової етики також визначає фундаментальні принципи культури Астарта-Київ: відкритість, толерантність, повага до кожного.

У 2020 році в компанії було 4258 співробітників, які були знайомі з політикою та процедурами компанії, також у цьому ж році 56 співробітників пройшли професійне поглиблене навчання з проектів захисту прав людини та недискримінації. У корпоративній базі знань також поширюються освітні ресурси з теми, зокрема поради щодо запобігання та протидії дискримінації, посилення на відео-курси та навчальні матеріали, розміщені в корпоративних збірниках. У тренінгу також розглядаються питання гендерної рівності, етики, запобігання та непристойності.

Система безпеки та гігієни праці компанії базується на інтегрованій системі управління підприємством та підході, що ґрунтується на оцінці ризиків. Усі накопичені інциденти реєструються у внутрішній системі моніторингу інцидентів, щоб запобігти травмам співробітників та майбутній смерті, і розслідуються відповідно до внутрішніх стандартів, які називаються «інцидентами». У разі інциденту відповідальні співробітники розповсюджують інформацію щодо події серед працівників із зазначенням причин та вжитих дій. Усі заходи, що спрямовані на запобігання захворюваності кожного місяця обговорюються керівництвом. Щодо внутрішніх процедур з питань охорони праці то вони переглядаються кожного року для задля удосконалення внутрішнього контролю у сфері охорони праці.

Щодо *зовнішньої соціальної політики* то слід зазначити, що Компанія має гарну історію залучення громад, оскільки відкрите та прозоре спілкування з ними є одним з головних пріоритетів. Фокус соціальної відповідальності Компанії у

2020 році змістився на боротьбу з пандемією і став одним із першочергових завдань. Загалом за рік було інвестовано 49,3 млн грн (1,6 млн євро) в ініціативи з розвитку місцевих громад. Зосередивши увагу на допомозі у боротьбі з коронавірусом, Компанія не оминула і навчальні заклади, Компанія згідно з новими санепідеміологічними вимогами, допомогла облаштувати приміщення шкіл та дитячих садочків, перед новим навчальним роком. Освітні установи було забезпечено засобами індивідуального захисту, необхідним обладнанням, дезінфікуючими препаратами, загалом ключові результати співпраці з громадами за 2020 рік зображені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7- Ключові результати співпраці з громадами 2020 [35, с.48]

Напрямок діяльності	Опис проєктів
Медицина	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 258 медичних установ отримало допомогу;</li> <li>▪ 11 проєктів, що з охорони здоров'я було реалізовано;</li> </ul>
Освіта	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 68 шкіл та 29 дит. садочків обладнано необхідними навчальними засобами;</li> <li>▪ 1503 дітей забезпечено безкоштовним проїздом та харчуванням;</li> <li>▪ 7254 дітей взяло участь в освітніх проєктах;</li> </ul>
Благодійність	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 590 осіб отримало безповоротну фінансову допомогу;</li> </ul>
Інфраструктура, культура та спорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Задля забезпечення безпечного дорожнього руху АСТАРТА займається ремонтом доріг загального користування та доріг всередині сіл за рахунок соц. інвестицій та залучення місцевих громад;</li> <li>▪ 25 км доріг в межах села відремонтовано , 88,5 км доріг загального користування відремонтовано 8 вулиць отримали освітлення;</li> <li>▪ 14 водогонів/свердловин встановлено/відремонтовано;</li> <li>▪ 76005 бенефіціарів проєктів з розвитку та благоустрою територій;</li> </ul>
Культура	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 33 будинки культури та 1 бібліотека, 8 пам'ятників відремонтовано;</li> <li>▪ 295 учасників творчих колективів отримали підтримку;</li> </ul>
Спорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 5 команд та 135 учасників отримали підтримку під час підготовки до різних змагань;</li> <li>▪ 3 спортивних майданчики встановлено;</li> <li>▪ 3 змагання підтримано.</li> </ul>

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [35, с.48]*

Окрім того, не зважаючи на карантин, «Астарта-Київ» продовжила реалізовувати наявні соціальні проекти, використовуючи при цьому онлайн-платформи. В партнерстві з Уманським аграрним ліцеєм задля ефективного проведення дистанційних занять, для викладачів було розроблено індивідуальна методологія за якою пройшло навчання в онлайн-форматі. Зокрема, 169 вчителів долучилися до 6 вебінарів на доволі актуальні теми: як слід працювати з учнями в онлайн-форматі, як пришвидшити адаптацію та які інструменти необхідно застосовувати, аби утримати увагу учнів. Це допомогло адаптації шкільних закладів до роботи в режимі дистанційного навчання. «Астарта-Київ» також продовжила п'ять постійних соціальних проектів, що перейшли в онлайн-формат протягом пандемії. Розподіл бюджетів КСВ можна побачити на рисунку 2.9.

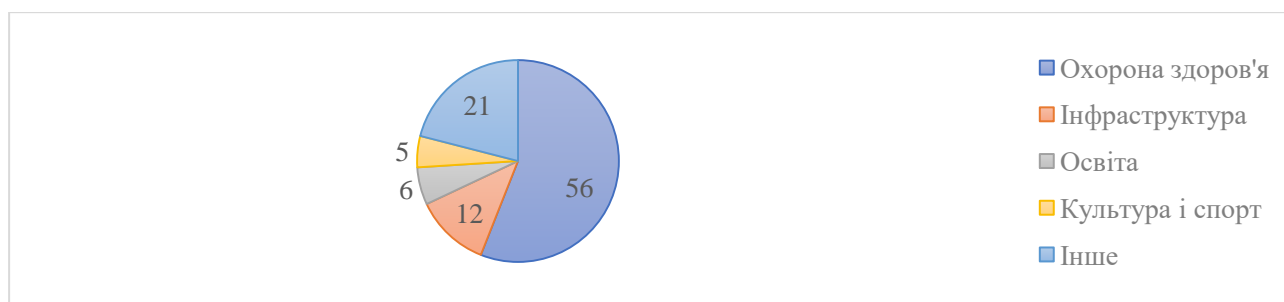


Рис. 2.9- Розподіл бюджетів КСВ, % [35, с.43]

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [35, с.43]*

Проект «Підйом!» — виступає як платформа для формування лідерських навичок і навичок з проектного менеджменту для молоді. Даний проект створили задля того, щоб активізувати сільську молодь та залучити її до активної участі в житті власних громад за допомогою формування проектного мислення, лідерських якостей та формуванню певного досвіду з впливу на навколишнє середовище, через реалізацію своїх проектів. Протягом трьох років даний проект реалізовується разом з Компанією, благодійним фондом «Повір у себе» та Українською академією лідерства. У реаліях 2020 року проект відбувся на онлайн платформі: участь у проекті взяли 160 учасників— діти, ментори, лектори, організатори та координатори із 7-ми областей України. Дітьми було розроблено 41 проект в таких категоріях як: соціальне підприємництво, освіта,

екологія/благоустрій, культура та спорт, 14 із цих проєктів отримали фінансування для реалізації в повному обсязі та були втілені в життя.

У 2018 році стартував проєкт «Моє майбутнє в агро». Мета проєкту полягала в тому, щоб проінформувати та зацікавити школярів темою сучасного агросектору та сприяти з визначенням майбутньої професії. Також за мету Компанія хотіла донести, що аграрна сфера передбачає кар'єрне зростання, є прогресивною, інноваційною та включає можливість реалізувати себе у великій кількості різних професій. Як і попередній проєкт, через пандемію, у 2020 році, проєкт перейшов у віддалений формат. Вчителі та діти продовжили свої зустрічі онлайн. Навчання даного проєкту здійснюється за підручником, «Агросфера», який було розроблено Уманським аграрним ліцеєм за підтримки Компанії. У тих школах, які беруть участь у даному проєкті, продовжують функціонувати теплиці, у яких учні можуть самостійно вирощувати рослини та досліджувати, як на них впливають засоби захисту, також вихованці роблять різні дослідження та займаються написанням наукових робіт. В листопаді в межах цього проєкту було проведено конкурс наукових робіт, який справді довів, що агропромисловість – це справжня інноваційна сфера, яка зацікавлює дітей. В цьому конкурсі юні науковці з Полтавської, Хмельницької та Вінницької областей, у складі 14 команд з 9 шкіл презентували власні напрацювання експертному журі, оцінювання робіт здійснювали фахівці агрономічного напрямку Астарта.

У 2017 році Астарта разом з партнером BrainBasket Foundation й компанією Міратех стали ініціатором масштабного освітнього проєкту «ІТ-освіта у сільській місцевості». Даний проєкт надав унікальну можливість для дітей та дорослих мешканців громад безкоштовно вивчати інформаційні технології. Курс, що розрахований для дорослих людей віком від 40 років має за мету навчити учасників основним навичкам ІТ. Натомість навчальна програма для дітей 9-15 років передбачає вивчення візуального програмування Scratch, яке було розроблене Массачусетським інститутом. Ця програма складається з 12 уроків. За допомогою отриманих знань діти також можуть програмувати роботів Mbot в межах курсу. Даний курс включає 8 занять, які ознайомлюють вихованців з

основними поняттями та підходами в робототехніці й програмуванні : основні об'єкти коду, ініціалізація, виправлення помилок, конструювання роботів, фізичні принципи роботи сенсорів та інше.

Як і попередні проєкти, у 2020 році проєкт продовжив власну діяльність на онлайн-платформі. Близько 600 дорослих та 900 дітей, отримало базові навички з ІТ за допомогою вивчення цього курсу. Кожного року для дитячого ІТ-курсу проводять тематичні конкурси під час яких учасники мають змогу застосувати отримані знання на практиці та можуть самостійно створити мобільні додатки, ігри, мультфільми тощо. У цьому році конкурс пройшов також онлайн, в ньому брало участь 18 команд, які надсилали власні розробки у таких номінаціях як: «Ігри», «Освіта», «Юні розробники Scratch» та «Робототехніка» на оцінювання журі. У фінал вийшло 12 команд, учасники яких в реальному часі захищали та демонстрували розроблені проєкти.

У травні 2020 році Компанія разом з громадською організацією «Міжнародна екологічна безпека» запустила онлайн-проєкт «Екоосвіта в громадах». Основна мета цієї програми полягала в тому, щоб залучити молоде покоління до вирішення екологічних проблем та стати екоосвідомим. Протягом шести днів експерти-екологи проводили вебінари, онлайн-лекції, на яких вони розповідали цікаву та корисну інформацію із для юних слухачів, а також залучали слухачів до різноманітної активності, вікторин. В межах проєкту учасники виконували як домашні, так і практичні завдання, займалися дослідженням можливості зменшення використання води, електроенергії та розробляли загальні рекомендації щодо сортування сміття.

Також Компанія разом з Посольством Швейцарії, консалтинговою компанією «Делойт» реалізувала Проєкт Smart-імпульс. Даний проєкт передбачений для Волочиської об'єднаної територіальної громади. Завдяки цьому проєкту, керівництво Волочиської ОТГ у тісній співпраці з партнерами-експертами у галузі самоврядування, економічного аналізу і сталого розвитку почало втілювати план змін щодо трансформації і розвитку власної громади.

Окрім цього слід зазначити, що Компанія зробила значний внесок в соціальний розвиток України. Ця організація на регулярній основі інвестує кошти в соціально важливі проекти різних напрямів та потрібним чином реагує на ті соціальні виклики, що виникають перед суспільством, обсяг соціальних інвестицій зображено на рис. 2.10.

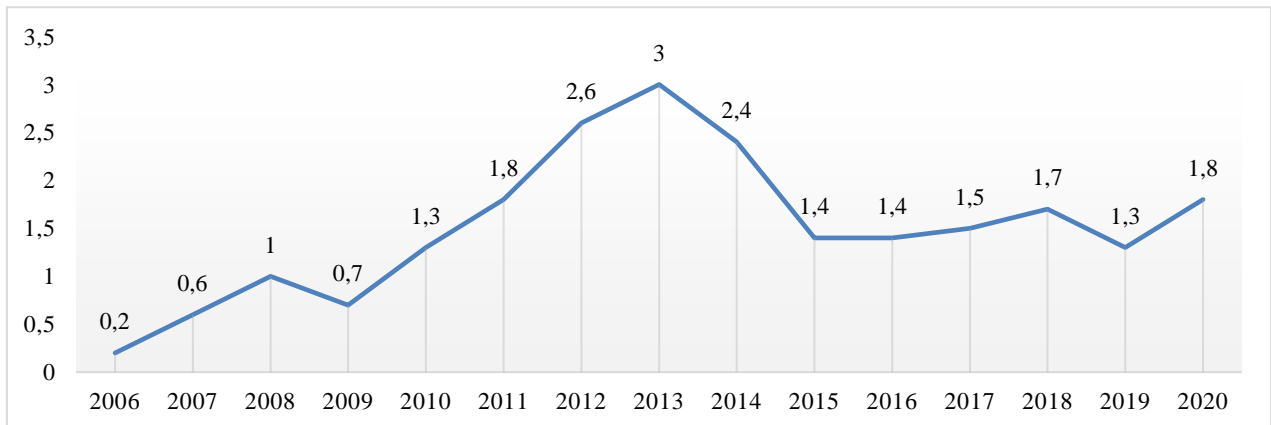


Рис. 2.10- Обсяг соціальних інвестицій Астарті, млн дол. США [42,с.14]  
або Джерело: побудовано автором на основі даних [42,с.14]

Також важливим є те, що Компанія забезпечує працівників комфортними умовами праці та систематично виплачує всім гідну заробітну плату, що можна побачити на рис. 2.11.

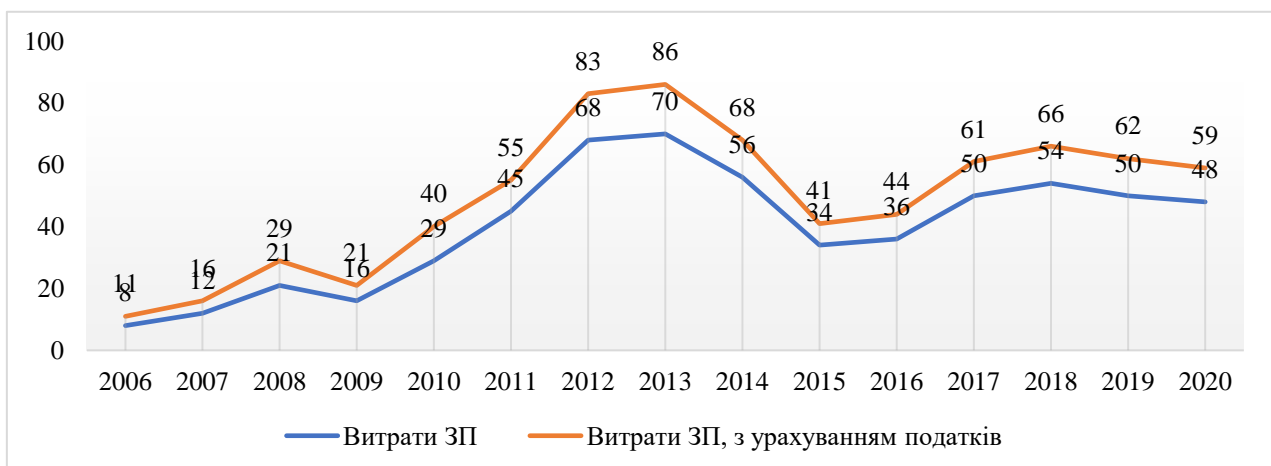


Рис. 2.11- Обсяг витрат Астарті на заробітну плату працівників млн дол. США [42,с.14]

або Джерело: побудовано автором на основі даних [42, с.14]

Протягом 15-ти років своєї діяльності Компанія витратила понад 23 млн дол. США на соціальні інвестиції, а витрати на заробітну плату 599 млн дол. США що є достатньо високим показником, Як бачимо витрати на ЗП працівників в 2020 році порівняно з 2018-2019 роками знизилися, що пов'язане в першу чергу з пандемією і вимушеним скороченням персоналу.

Щодо оцінювання ефективності соціальної політики та соціально відповідальних практик то слід зазначити, що «Астарта-Київ» має корпоративний сайт на кому щорічно публікує «Звіт зі сталого розвитку», який є 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. Окрім цього, згідно з міжнародним рейтинговим агентством Sustainalytics Компанія отримала 27.4 балів, покращивши результат минулого року і посівши 2 місце серед 89-ти агропромислових бізнес-структур світу, які були оцінені агентством. Також, «Астарта-Київ» не вперше отримала срібну медаль на міжнародній рейтинговій платформі EcoVadis, спеціалізацією якої є аудит діяльності в КСВ. Дані здобутки підтверджують якість те, що система управління корпоративною соціальною відповідальністю в Компанії має високий рівень.

Отже, аналізуючи внутрішню та зовнішню соціальну політику та соціальні проекти можна зробити висновок, що Компанія має чітку добре сформовану внутрішню соціальну політику, яка регулює соціально-трудові відносини в колективі й систематично забезпечує працівників комфортними умовами праці та виплачує всім гідну заробітну плату. Також, Компанія приділяє багато уваги навчанню персоналу та залучає своїх співробітників до просування стійких методів ведення бізнесу. Щодо зовнішньої соціальної політики то слід зазначити, що Компанія має гарну історію залучення громад. Фокус соціальної відповідальності Компанії у 2020 році змістився на боротьбу з пандемією і став одним із першочергових завдань. Окрім цього, незважаючи на карантин, Астарта-Київ продовжила реалізацію існуючих соціальних проектів.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»

3.1 Перспективні напрямки розвитку соціально відповідальних практик компанії

Провівши детальний аналіз діяльності «Астарта-Київ» в попередньому розділі, я дійшла до висновку, що задля підвищення фінансових та нефінансових показників Компанії слід попрацювати над недоліками та прогалинами політики КСВ.

Перше, що має зробити Компанія- це створити департамент з КСВ. Доцільним рішенням для компанії буде створення департаменту з КСВ, який генеруватиме ідеї від персоналу. Перше, що слід зробити- створити посаду менеджера з корпоративної соціальної відповідальності. На початковому етапі слід залучити лише одного спеціаліста, який займатиметься розробкою та реалізацією необхідних заходів, які сприятимуть розвитку КСВ компанії. На нашу думку, створення нового структурного підрозділу, не є доречним на початковому етапі, адже вирішенням більшості питань, які пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю займається відділ управління персоналом. Створення посади менеджера з корпоративної соціальної відповідальності у відділі управління персоналом в компанії «Астарта-Київ» сприятиме ефективній реалізації спільних проєктів, які наведені в цій науковій роботі.

#### Перспективні напрями розвитку соціально відповідальних практик:

1. удосконалення кодексу корпоративної культури;
2. впровадження екологічного менеджменту;
3. розробка та впровадження показників, згідно з якими здійснюватиметься моніторинг та оцінка ефективності впровадження інвестицій соціального спрямування;
4. введення в штат нової посади- менеджер з КСВ;
5. удосконалення наявної політики взаємодії з основними зацікавленими сторонами;

б. реалізація проєктів: «Здоров'я понад усе», «Збережемо довкілля», «Молодь-майбутнє».

Удосконалення корпоративного кодексу ТОВ «Астарта-Київ» позитивно вплине на процеси пов'язані з регулюванням соціально-трудових відносин й мінімізує кількість порушень, які раніше виникали в колективі, через недосконалість в управлінні.

Основними практиками екологічного менеджменту ТОВ «Астарта-Київ» мають бути:

- аналіз екологічного середовища та виявлення найгостріших проблем;
- визначення основних екологічних цілей та генерація основних ідей та заходів, які допоможуть вирішити поставлені цілі;
- реалізація поставлених заходів;
- моніторинг та оцінювання ефективності вище перерахованих заходів та удосконалення екологічної політики.

До основних показників оцінювання й моніторингу ефективності впровадження соціального інвестування можна віднести:

- коефіцієнт згідно з яким співвідноситься показник загального обсягу прибутку з показником соціальних інвестицій компанії;
- коефіцієнт, що відображає місцеву економічну ефективність соціальних інвестицій компанії;
- коефіцієнт, що відображає вплив усіх соціальних інвестицій на збільшення кількості продажів товарів чи послуг;
- коефіцієнт, що відображає вплив соціальних інвестицій на збільшення чисельності споживачів;
- мінімізація виробничих витрат, за рахунок впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- мінімізація адміністративних витрат, за рахунок впровадження енергетичних й ресурсозберігаючих технологій;

- коефіцієнт, що відображає економічну ефективність витрат компанії на виплату заробітної плати.
- Економічний ефект, за рахунок мінімізації штрафних санкцій.

Основними обов'язками менеджера з КСВ мають бути:

- удосконалення соціально відповідальних практик й політики КСВ;
- налагодження комунікативних зв'язків зі стейкхолдерами;
- формування звіту Компанії з КСВ;
- управління та моніторинг діяльності у відділі з КСВ;
- співпраця з ЗМІ, щодо реалізації соціально відповідальних практик.

Задля удосконалення діалогу із зацікавленими сторонами слід реалізувати наступні дії:

- виявити нові групи стейкхолдерів;
- проаналізувати та виявити нові потреби стейкхолдерів, які постійно виникають в мінливому середовищі;
- проаналізувати та виявити нові інтереси й сфери впливу стейкхолдерів;
- удосконалити план дій, які спрямований на зміцнення комунікативних зв'язків зі стейкхолдерами;
- проаналізувати й виявити нові потреб стейкхолдерів;
- проаналізувати й удосконалити систему моніторингу, яка відповідає за налагодження діалогу зі стейкхолдерами.

За результатами моніторингу слід виявити слабкі сторони взаємодії зі стейкхолдерами та сформувані чіткий перелік дій, який допоможе Компанії удосконалити систему налагодження зв'язків зі стейкхолдерами.

Реалізація проєкту «Здоров'я понад усе», полягатиме в розробці корпоративних заходів, які стосуватимуться оздоровлення та фізичної активності. Це допоможе колективу згуртуватися, а також привчить усіх співробітників бути фізично активними й слідкувати за своїм здоров'ям.

Реалізація проєкту «Молодь-майбутнє», передбачатиме створення додаткових робочих місць для проходження практики молодими

спеціалістам. За допомогою цього проєкту молодь зможе долучитися до господарської діяльності компанії та отримати досвід та практичні навички.

Вважаю, що найбільш актуальним заходом стане розробка та впровадження в життя проєкту «Збережемо довкілля», який пов'язаний з утилізацією стихійних смітників, цей проєкт допоможе мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. В рамках цього соціального проєкту слід розробити систему заходів, щодо системи збирання, поводження та утилізації відходів підприємства. Окрім цього слід розробити освітньо-просвітницьку програму спрямовану на підвищення екосвідомості персоналу.

Компанія має розробити чіткий план дій, який сприятиме вирішенню вище зазначеної проблеми, окрім того, цей план має будуватися на основі таких напрямів:

- зменшення негативного впливу на територіях громад, де Компанія реалізує свою діяльність
- залучення співробітників до заходів, які сприятимуть вирішенню цієї проблеми
- запровадження основних засад сталого розвитку, за рахунок екологічної освіти населення, особливо для школярів.

Етапи та заходи, які має реалізувати «Астарта-Київ» в рамках проєкту «Збережемо довкілля»:

1) **Перший етап:** здійснення аналізу впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище; проведення інвентаризації відходів та впровадження стандартів екологічного менеджменту; розробка системи збору, поводження й утилізації відходів Компанії (виділення типів відходів, які піддаються утилізації чи переробці та встановлення спеціальних бачків для різних відходів), створення плану, щодо мінімізації впливу наслідків діяльності Компанії, максимально наблизитися до безвідходного виробництва.

2) **Другий етап:** розробка заходів, щодо утилізації відходів, на територіях тих громад, де Компанія проводить свою діяльність: надання

техніки та людей, які прибиратимуть та будуть вивозити сміття. Для реалізації цих робіт слід залучити всі виробничі відділи Компанії, окрім цього на даному етапі слід налагодити комунікацію з громадськими органами, які відповідають за це питання, а також в організаціями, які також хочуть допомогти.

3) **Третій етап:** розробка програми, яка розвиватиме еко свідомість персоналу Компанії та виховуватиме відповідальне ставлення до використання усіх природних ресурсів та навчатиме, як правильно поводитися з відходами; впровадження корпоративного заходу. До цього етапу мають бути залучені лектори, які розповідатимуть про дану проблему її вплив на навколишнє середовище, про збереження природних ресурсів. Розроблення оцінки впливу даної програми на співробітників, бажано сформуванню тест, який підтвердить результати даної практики. Також на даному етапі можна залучити персонал до вирішення проблеми: добровільне прибирання за додаткові стимули забрудненої території, збір речей для переробки або для повторного використання (одяг, книги), озеленення (висадка квітів, дерев тощо).

4) **Четвертий етап** полягає в залученні шкіл до цього проєкту. Фактично персонал Астарта-Київ має добровільно проводити просвітницьку і роз'яснювальну діяльність в школах, при цьому тісно співпрацюючи з вчительськими колективами районів, а також тими відділами освіти де безпосередньо працює ТОВ Астарта-Київ. На даному етапі для кожного освітнього закладу слід розробити окремі програми, у процесі яких персонал Компанії зустрічатиметься з учнями та розповідатиме як можна прожити без сміття (показ цікавих фільмів, де показано людей, які мінімізували кількість свої відходи, обговорення практик поводження зі сміттям тощо).

5) **П'ятий етап:** розробка плану географічного розширення проєкту в усіх дочірніх компаніях , а також розширення просвітницької діяльності школярами.

Загалом соціально відповідальна діяльність ТОВ Астарта-Київ має постійно удосконалюватися у таких сферах: економічна, соціальна та екологічна.

#### **Економіка:**

- розробка і послідовне додержання в Компанії документів власної ділової етики (Кодекс корпоративної етики Астарта-Київ);
- розвиток споживчих якостей та властивостей, а також соціальної цінності продукції та послуг;
- підтримка добросовісної ділової практики, налагодження міцних довготривалих зв'язків зі своїми стейкхолдерами, які є соціально спрямованими;
- створення власних технологічних ланцюжків, задля підтримки малого та середнього бізнесу, а також активна участь у відповідальних галузевих й міжгалузевих програмах.

#### **Соціальна сфера:**

- реалізація власних внутрішніх та зовнішніх соціальних програм;
- розвиток працівників Компанії, за рахунок системи професійної підготовки персоналу;
- здійснення спонсорської та благодійницької діяльності на території громад, що підтримуватиме соціальну стабільність навколишнього середовища;
- активна діяльність у спонсорських і благодійних програмах регіонального та загальнодержавного значення, що спрямовані на розв'язання гострих загальнонаціональних проблем;
- підтримка таких соціальних складових як: культура, спорт, освіта та охорона здоров'я;
- активна участь у проведеннях соціального діалогу зі своїми стейкхолдерами;
- підвищення відкритості та прозорості діяльності Компанії, використовуючи нефінансову (соціальну) звітність і міжнародну звітність, що надаватиме

змогу удосконалити якість управління виробництвом і нефінансовими ризиками.

#### **Екологія:**

- здійснення заходів спрямованих на «розумне споживання», що сприятиме більш економному використанню природних ресурсів;
- організація переробки відходів виробництва та очищення стічних вод;
- постійне вдосконалення та впровадження безвідходної технології виробництва;
- скорочення викидів шкідливих речовин в атмосферу;
- раціональне землекористування та підтримка природного середовища

Ці заходи сприятимуть посиленню конкурентоспроможності Компанії, а також сформуєть на вітчизняному й міжнародному ринках стійкий бренд та позитивну репутацію. Удосконалюючи стратегічні напрями КСВ, слід звернути увагу на те, що для ефективності їх реалізації потрібно забезпечити цілісність усіх принципів, на яких вона базується: системність, цілісність соціальності, інноваційність, прозорість, підконтрольність та суспільна вагомість.

Для того, щоб забезпечити ефективну реалізацію соціальних та благодійних проєктів слід створити додатковий бюджет, який також використовуватиметься за умов прозорості та підзвітності. Також, для забезпечення соціально відповідальної позиції компанії доцільно удосконалити наявні та розробити нові соціальні проєкти в сільській місцевості, які сприятимуть вирівнюванню можливостей сільського населення з населеннями міст. Було б доцільно розробити проєкт спрямований на фінансування шкіл, в яких навчаються діти співробітників «Астарта-Київ». Цей проєкт покращить навчальну інфраструктуру в сільській місцевості й інформуватиме про соціальну відповідальність Компанії. Аби ці проєкти були більш гнучкими за основу слід зробити інтернет платформу. Бюджет «Астарта-Київ» може формувати за рахунок добровільних внесків персоналу або ж за рахунок компанії, але краще якщо фінансування буде з

боку роботодавця. Такі проєкти матимуть якісний довгостроковий ефект: освічене населення в майбутньому займатиметься розробкою нових технологій соціального спрямування.

Всі вище перераховані проєкти допоможуть Компанії знизити внутрішні та зовнішні ризики, знизити рівень відходів, поліпшити відносини зі стейкхолдерами, підтримувати бренд, поліпшити довіру клієнтів до Компанії. Окрім цього, компанія отримає й економічний ефект, який матиме прояв у збільшенні кількості продажів.

### 3.2 Обґрунтування ефективності першочергових перспективних практик КСВ

При здійсненні оцінювання ефективності заходів щодо вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності слід обрати один найбільш актуальний напрям.

На нашу думку, найбільш актуальним для Компанії буде введення в штат нової посади-менеджера з корпоративної соціальної відповідальності, який у найближчому майбутньому займатиметься розвитком всіх тих напрямів, які зазначені в пункті 3.1.

Базовими компетенціями менеджера з КСВ в «Астарта-Київ» мають бути: сукупність специфічних знань, вмінь і практичного досвіду, світогляд який орієнтується на постійний розвиток, добре розвинуті професійні якості, морально-етичні цінності кандидата мають бути пов'язані з метою, місією й стратегією розвитку КСВ «Астарта-Київ», всі ці компетентності мають за мету забезпечити унікальність й конкурентоспроможність Компанії як на вітчизняному, так і на світовому ринках. Компетенції менеджера з КСВ визначатимуть роль й місце стратегічного партнера під час усього процесу розробки й реалізації політики КСВ.

Для пошуку кандидата на посаду менеджера з КСВ я задіяла такі популярні українські сайти, як: work.ua та rabota.ua, на їх просторах було знайдено резюме, які відповідали всім компетенціям. При пошуку кандидата

було обрано нетрадиційну методику для визначення основних вимог до менеджера з КСВ. На вище зазначених сайтах було обрано і проаналізовано профілі трьох вакансій менеджерів з КСВ у різних компаніях й на основі цього дослідження сформовано оптимальне бачення вимог, щодо створення нової вакансії в компанії «Астарта-Київ». Для аналізу вимог до менеджера з КСВ було проаналізовано вакансії трьох компаній в Україні, які повністю відповідали бажаним компетенціям.

Ключовими компетенціями вакансій менеджерів з КСВ в «Пумб», «Злата Плаза» та «Фармак»:

- управління соціальними проєктами компанії;
- стратегічне планування КСВ діяльності;
- аналітичні знання, навички та здібності;
- управління персоналом та командою.

Окрім того, менеджер з КСВ має часто спілкуватися з різними стейкхолдерами, тому кандидат повинен мати добре розвинуті комунікаційні навички. Менеджеру з КСВ необхідно мати компетенції, що пов'язані з перспективними напрямками розвитку корпоративної соціальної відповідальності, розробкою маркетингової й PR стратегій та удосконаленням екологічно спрямованих практик Компанії.

В процесі дослідження було проаналізовано вакансії на сайтах work.ua та rabota.ua, результати дослідження наведені в додатку Н, також профіль посади менеджера з КСВ можна побачити за посиланням [43].

Для того, аби дати економічну оцінку введення посади менеджера з КСВ було розроблено річний бюджет витрат пов'язаний з введенням нової посади, він зображений в таблиці 3.1.

Витрати на те, аби організувати робоче місце є одноразовими і передбачають закупівлю комп'ютера та офісних меблів (які уже наявні в компанії). Натомість, інші витрати пов'язані з організацією робочого місця включені у вартість оренди офісного приміщення.

Таблиця 3.1-Бюджет створення посади менеджера з КСВ [44]

	Стаття витрат	Сума, грн
1	<i>Постійні витрати, всього</i>	37882,5
2	Посадовий оклад (до утримань)	25500
3	ЄСВ (нарахування)	5 610
4	ПДФО (утримання)	4 590
5	військовий збір (утримання)	382,5
6	Мобільний зв'язок	250
7	Медичне страхування	1 500
8	<i>Одноразові витрати, всього</i>	21 000
9	Комп'ютер	21 000
10	Річні витрати першого року	454590
11	Річні витрати другого року	424590

*або Джерело: побудовано автором на основі даних [44]*

До постійних витрат відноситься заробітна плата, місячні витрати на мобільний зв'язок та витрати на медичне страхування співробітника.

Так як в інтернет просторі я не знайшла інформацію, щодо заробітної плати менеджера з КСВ в Україні для того аби розрахувати фонд заробітної плати я враховувала середню ринкову ЗП по вакансіях для виробничої сфери, яка становила 22500 грн. по м. Києву на основі сайту роботи work.ua та для сфери управління персоналом, яка становила 25500 грн. Проте запит зарплати згідно з резюме в тих самих сферах становив 20250 грн. та 24200 грн. Тому для розрахунку взятий посадовий оклад 25500 грн. до здійснення утримань (військовий збір – 1,5% та ставка ПДФО - 18%). Загалом місячні витрати на заробітну плату складатимуть 31110 грн., враховуючи всі утримання та відрахування.

Витрати на користування корпоративним мобільним зв'язком для менеджера з КСВ компанії «Астарта-Київ» можуть максимально становити 250 грн. Якщо менеджер перевищив ліміт витрат за мобільний зв'язок то ці

наднормові витрати вираховуються з його заробітної плати. Дзвінки, які передбачаються за межами України слід здійснювати по корпоративній мережі з робочого стаціонарного телефону.

За перший рік витрати на оплату праці менеджера з КСВ складатимуть 454590 грн, а за другий рік 424590 грн, зменшення витрат у наступному році пов'язано з тим, що одноразові витрати, які компанія понесла в першому році в наступному році будуть відсутні.

На перший погляд, створення посади менеджера з КСВ для компанії, має достатньо високі затрати, проте роль цієї посади вкрай важлива. За рахунок зростання лояльності споживачів, збільшиться їх готовність й бажання купувати товари й послуги компанії, підвищиться репутація, а також суспільство сприйматиме Компанію як соціально-відповідальну. Окрім цього, дотримання стандартів корпоративної соціальної відповідальності сприятиме зростанню ринкової вартості компанії завдяки зростанню вартості її нематеріальних активів.

Фактично, навіть за перший рік активної діяльності, всі ці затрати зможуть принести потужні дивіденди. Згідно з проведеними дослідженнями експертів міжнародного рівня у сфері корпоративної соціальної відповідальності (Reputation Institute, Cone Communications, Echo Global CSR) давно доведено, що саме до тих компаній, які ведуть соціально-відповідальну діяльність- лояльність до продуктів та послуг є вищою. У процесі опитування, яке охопило близько 47 тисяч споживачів (15 регіональних ринків у різних країнах світу), було виявлено, що в першочерговим орієнтиром людей на купівлю продуктів, рекомендацію іншим, є саме ставлення до організації-60%, натомість тільки для 40% опитуваних головним є сама продукція. Також було доведено, що на 42% думка респондентів відносно компанії формується завдяки досягненням компанії у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Згідно з опитуванням у 10 найпотужніших за рівнем ВВП країнах світу, люди готові відмовитися від продуктів і послуг тих корпорацій, які не сповідують принципів соціально відповідальної діяльності. Саме тому, ігнорування КСВ може підвищити певні ризики: зниження обсягу продажів, знецінення іміджу та бренду, збільшення

кількості скарг споживачів, ускладнення взаємодії з територіальними громадами та основними стейкхолдерами.

Основні посадові обов'язки менеджера з КСВ у ТОВ «Астарта-Київ» зображені на рис 3.1:

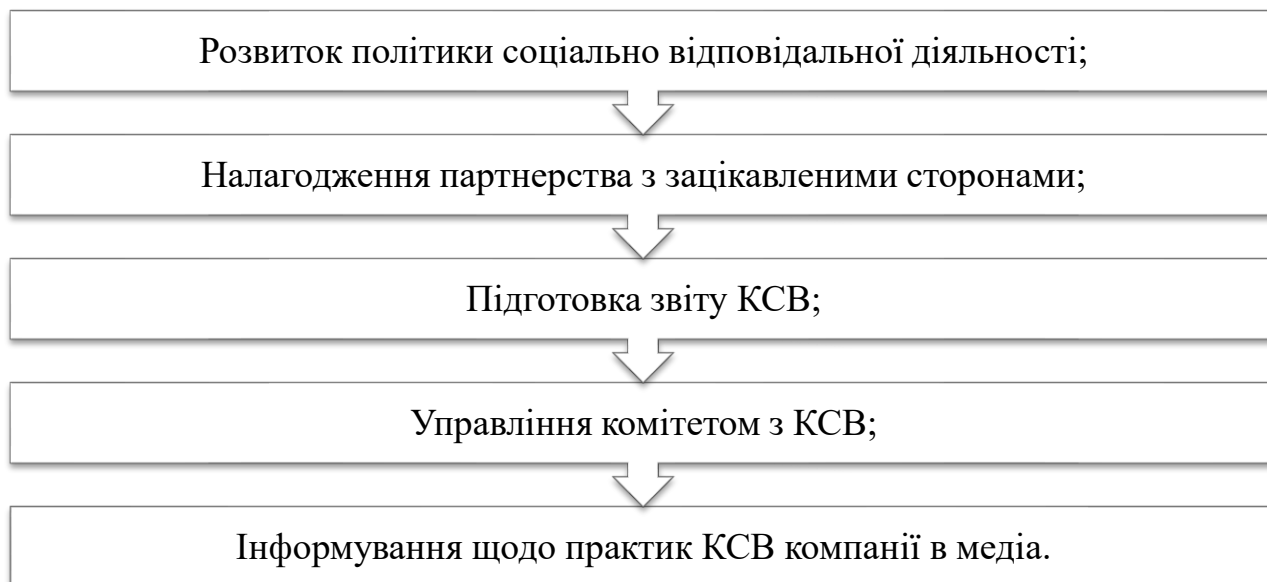


Рис. 3.1- Посадові обов'язки менеджера з КСВ

*Джерело: побудовано автором*

Отже загалом, зиски компанії у результаті введення посади менеджера з КСВ полягатимуть у тому, що основні фінансові результати компанії зростуть на 10 – 15%.

Тому менеджер з КСВ «Астарта-Київ» має займатися реалізацією наступних функціональних завдань:

- сформувати комплексну модель управління соціальною відповідальністю організації, заходи щодо втілення основних принципів соціальної відповідальності;
- визначити усіх стейкхолдерів компанії та вибудувати продуктивні партнерські відносини;
- оцінювати наслідки соціально відповідальних практик організації, проводити моніторинг КСВ, формувати соціальну звітність та здійснювати підготовку програм соціального аудиту;
- запровадити інструментарій поліпшення іміджу та нагромадження

соціального капіталу організації на основі КСВ;

- використовувати чинники зростання вартості компанії та сприяти підвищенню її інвестиційної привабливості за рахунок КСВ;
- обґрунтовувати способи та інструменти реалізації корпоративної і бізнес-стратегії в контексті КСВ, їх впровадження у систему управління компанією;
- розробка механізмів, які забезпечуватимуть конкурентні переваги компанії, використовуючи при цьому міжнародні стандарти у сфері КСВ;
- розподіляти функції з управління корпоративною соціальною відповідальністю між усіма структурними підрозділами, зважаючи на іноземний досвід та передову практику українських компаній.

Менеджер з КСВ у компанії ТОВ «Астарта-Київ» має сформувати й реалізувати інноваційну політику, яка визначатиме відносини, які будуть будуватися між усіма учасниками інноваційної діяльності підприємства. Дані відносини допоможуть побудувати в компанії специфічний інноваційний клімат, параметрами якого стануть:

- відповідальне ставлення до створених керівниками інновацій;
- спонукання всіх співробітників до висування нових, цікавих ідей, цим самим розвиваючи їх інноваційні здібності та стимулюючи їх участь в інноваційному процесі;
- налагодження міцної комунікації із закладами освіти, науковими установами, партнерами, державними та приватними установами і фондами щодо проведення наукових досліджень та їх експертизи;
- захист прав інтелектуальної власності.

Після введення в штат посади менеджера з КСВ доцільним стане створення відділу з КСВ, який займатиметься вирішенням таких завдань: розробкою карт зацікавлених сторін; формуванням основних напрямків корпоративної соціальної відповідальності (охорона здоров'я, збереження електроенергії, підтримка громад, розвиток та навчання персоналу, забезпечення безпечних умов праці і охорона

здоров'я та ін).

Загалом, введення в штат менеджера з КСВ матиме довгостроковий ефект, дана посада є першим кроком до створення департаменту з корпоративної соціальної відповідальності, який в майбутньому допоможе налагодити та удосконалити як внутрішню так і зовнішню соціальну політику компанії і сприятиме лояльності головних стейкхолдерів, іміджу та просуванню як на вітчизняному так і на міжнародному ринку.

## ВИСНОВКИ

Досліджуючи теоретичні підходи до визначення корпоративної соціальної відповідальності було розглянуто та проаналізовано роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, за результатами цього дослідження було сформоване наступне твердження: КСВ не просто певна система правил, принципів, цінностей, які мають позитивний вплив на діяльність компанії, а й ідеологія, яка передбачає якісне розроблення та реалізацію внутрішньої та зовнішньої соціальної політики, спрямованої на підвищення фінансових показників бізнес-організації. Дана політика має орієнтуватися на те, аби задовольнити усі потреби головних стейкхолдерів і при цьому створювати умови для якісного функціонування національної економіки країни.

Також слід відзначити, що невід'ємною частиною КСВ є взаємодія зі стейкхолдерами. Основою стійких бізнес-процесів є раціональна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності організації за допомогою виявлення основних інтересів та очікувань головних стейкхолдерів. Взаємодія організації із зацікавленими сторонами вказує на її готовність активно та раціонально вкладати інвестиції у власний розвиток, а також у розвиток персоналу, споживачів, постачальників, партнерів. Дані зв'язки в цілому сприяють мінімізації нефінансових ризиків, об'єднанню матеріальних та нематеріальних ресурсів, забезпеченню якісної комунікації зі стейкхолдерами та покращенню якості кінцевого продукту або послуг компанії. Діалог із стейкхолдерами у 21 столітті виступає основною засадою якісного та прогресивного функціонування та розвитку компанії.

Аналізуючи методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик було виявлено, що оцінювання може здійснюватися на макро- й мікро- рівнях. Методи оцінювання на кожному рівні мають свої особливості. Конкретизація мети проведення оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності дасть змогу вибрати найбільш доцільний метод, за яким буде сформована система показників, визначені вимоги

до потрібного інформаційного забезпечення, проаналізовані висновки для того, аби прийняти раціональні управлінські рішення.

У другому розділі проведено детальний аналіз діяльності ТОВ «Астарта-Київ». За його результатами виявлено, що Компанія має хорошу репутацію, сильний бренд, незмінну якість продукції, співпрацює з міжнародними лідерами сегментів та підтримує міцні взаємозв'язки зі своїми стейкхолдерами. Агропромхолдинг, зважаючи на присутність в багатьох регіонах України, намагається впливати на не лише економічний розвиток регіонів, а й на розвиток соціальної сфери. Укріплення зв'язку та міцна взаємодія з місцевими громадами створює передумови для впровадження різних соціальних проєктів. «Астарта-Київ» має власну розроблену й впроваджену політику взаємодії зі стейкхолдерами, за рахунок якої Компанія здійснила раціональну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності організації, виявила основні групи стейкхолдерів та їх інтереси й очікування, що в свою чергу, посилює стійкість бізнес-процесів, конкурентні переваги, покращує імідж та бренд, підвищує капіталізацію й вкотре доводить те, що «Астарта-Київ» побудувала міцні взаємозв'язки зі своїми зацікавленими сторонами. Компанія має чітку добре сформовану внутрішню соціальну політику, яка регулює соціально-трудові відносини в колективі. Компанія приділяє багато уваги навчанню персоналу та залучає своїх співробітників до просування стійких методів ведення бізнесу. Щодо зовнішньої соціальної політики то слід зазначити, що Компанія має гарну історію залучення громад й систематично реалізує соціально-відповідальні практики.

Задля удосконалення КСВ «Астарта-Київ» у третьому розділі було запропоновано перспективні напрями розвитку. Найбільш актуальним для Компанії буде введення в штат нової посади-менеджера з корпоративної соціальної відповідальності, дана посада стане першим кроком до створення департаменту з корпоративної соціальної відповідальності, який в майбутньому допоможе налагодити та удосконалити як внутрішню так і зовнішню соціальну політику компанії і сприятиме лояльності головних стейкхолдерів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Carnegie, A. The gospel of wealth: Revija za socijalnu politiku. 2012. 19(2). P. 199-206.
2. Білик О. М. Сучасні тренди корпоративної соціальної відповідальності в цифровій економіці [Електронний ресурс] / Білик О. М. // Соціально-трудова сфера в умовах інформаційної економіки: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 26–29 листоп. 2018 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» [та ін.]; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ: КНЕУ, 2018. – С. 57–60
3. Кицак Т. Г. Соціальна відповідальність як фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 2. С. 27-34.
4. Лопушняк Г.С., Кузьменко Г.И. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті концепції сталого розвитку. მოამბე XXX მოამბე: სამეცნიერო -პრაქტიკული ჟურნალი. 2018. TBILISI: Нац. академия бизнеса. 2018. С. 47-55
5. Kolot, A. M. Corporate social responsibility and the public perception of the problem. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka. 2013. 2(6), P. 6-16.
6. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія / [О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук, О. О. Олійник.]. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.
7. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. Київ: КНЕУ. 2015. 519, [1] с.
8. Вонберг Т. В. Соціальна відповідальність бізнесу як системна діяльність компаній / Вонберг Т. В. // Соціально-трудова сфера в умовах становлення нової економіки: глобальні виклики та домінанти розвитку : зб. тез доп. учасників круглого столу, 15 трав. 2018 р. / М-во освіти і науки України,

ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» [та ін.]; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2018. – С. 22–25.

9. Кицак Т. Г., Маршавін Ю. М. Діалог зі стейкхолдерами як інструмент забезпечення стійкості забезпечення стійкості бізнес-організацій. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13925/SLRTP\\_2020\\_01\\_Kitsak.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13925/SLRTP_2020_01_Kitsak.pdf) (дата звернення - 28.05.2022).

10. Drucker, P. F. Management Challenges for the 21st Century. 1st ed. Routledge. 1999. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080942384>

11. Davis, K. Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society. Business horizons. 1967. 10(4). P. 46-47.

12. Леонтенко О., Ілленко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. Галицький економічний вісник. 2021. № 4. С. 92–98. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.04.092](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.092)

13. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. Business horizons. 1991 34(4). P. 43.

14. Friedman, M. The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times magazine. 1970. 13. P. 32-33.

15. McWilliams, A., Siegel, D S., & Wright, P. M. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. Journal of Management Studies, 43:1. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x> (Accessed: 28.05.2022)

16. European Commission. Sustainable and responsible business. Corporate social responsibility (CSR). URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-socialresponsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-socialresponsibility/index_en.htm) (Accessed: 28.05.2022)

17. Freeman E. Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.

18. Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. The Academy of Management Review. 1995. 20(1). P. 92-117. <http://dx.doi.org/10.2307/258888>

19. Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*. 1997. 22(4). P. 853-886. <http://www.jstor.org/stable/259247>

20. Кицак Т. Г. Діалог зі стейкхолдерами як інструмент забезпечення стійкості бізнес-організації // Соціально-трудова відносина: теорія та практика.– 2020. –1 вип. – С. 25-32.

21. European Commission. GREEN PAPER The EU corporate governance framework. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3eed7997-d40b-4984-8080-31d7c4e91fb2/language-en> (Accessed: 28.05.2022)

22. План взаємодії із стейкхолдерами агропромхолдинга «Астарта-Київ». «Астарта-Київ» агропромхолдинг. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/331b0c2a2d3bccea5a8bc74df05c9754.pdf> (дата звернення - 28.05.2022).

23. Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*, 2012, № 1 (32), С. 97 – 101.

24. Буян О.А. Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2012. Випуск 6 (2). С. 159-165.

25. Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 30. С. 127-133.

26. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcpitp_2013_46_8) (дата звернення: 28.05.2022).

27. Затеїщикова О.О. Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 2.

С. 189-194. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2014\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_2_31) (дата звернення: 28.05.2022).

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

29. Індекс ESG прозорості компаній України 2020. URL: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf> (дата звернення: 28.05.2022).

30. Дослідження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL: [www.un.org.ua/files/Concept\\_Paper.pdf](http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf) (дата звернення: 28.05.2022).

31. Левицька, Є.Г. Методичний підхід до розробки програми соціально відповідального управління підприємства сфери послуг [Текст] / Є.Г. Левицька // Сталий розвиток економіки: всеукраїнський наукововиробничий журнал. - № 2, 2012. – С. 212-216.

32. Звіт зі сталого розвитку за 2019 рік. «Астарта-Київ» агропромхолдинг URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/07e490bb8294f09d3f8cfdda3ea3017a.pdf> (дата звернення: 28.05.2022).

33. Офіційний сайт агрохолдингу “Астарта-Київ”. URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 28.05.2022).

34. Товариство з обмеженою відповідальністю фірма «Астарта-Київ». Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/0b22655e1f41b031f40340c5386b6566.pdf> (дата звернення: 28.05.2022).

35. «Астарта-Київ» агропромхолдинг. Звіт зі сталого розвитку 2020 рік. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/446e32f063f3788870df1cf9e8dbf48c.pdf> (дата звернення: 28.05.2022).

36. «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: [https://zvitnist.com/19371986\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOOU\\_VDPOVDALNSTU\\_FIRMA\\_ASTART#analysis](https://zvitnist.com/19371986_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDALNSTU_FIRMA_ASTART#analysis) (дата звернення 28.05.2022)

37. Commission Staff Working Document on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights - State of Play, Brussels, 14.7.2015 SWD (2015) 144 final

38. Офіційний сайт Всесвітньої ради бізнесу із сталого розвитку (WBCSD): Використання їжі та землі. URL: <http://www.wbcsd.org/Overview/Our-approach/Food-and-land-use> (дата звернення - 28.05.2022).

39. CSR and Apparel Industry in Jordan. URL: <http://www.bsr.org> (дата звернення - 28.05.2022).

40. Корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу: Досвід Фондації Острозьких: посібник для бізнесу та неприбуткових організацій / [Р. Краплич, Р. Бовгиря, С. Пайсаніді, О. Краплич та ін.] Рівне: Фондація ім. князів-благодійників Острозьких, 2005. 74 с.

41. Антошко Т.Р. Інституціонально-організаційні заходи щодо впровадження української моделі корпоративної соціальної відповідальності. Формування ринкових відносин: збірник наукових праць. Наук. ред. І.Г. Манцуров. Вип. 10 (101). Київ. 2011. С. 187 – 193.

42. Оцінка повного внеску Астарта-Київ в економіку України у 2020 році. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/2471a336ff343322202345fa89fcd5eb.pdf> (дата звернення 28.05.2022)

43. Work.ua для роботодавців. URL: <https://www.work.ua/resumes/5922481/> (дата звернення 28.05.2022)

44. Work.ua. Сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/?setlp=ua> (дата звернення 28.05.2022)

45. Akerlof, George, A., and Rachel E. Kranton. "Identity and the Economics of Organizations." *Journal of Economic Perspectives*. 2005. 19(1). P. 9-32.

46. Bowen, H. *Social responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Row. 1953.

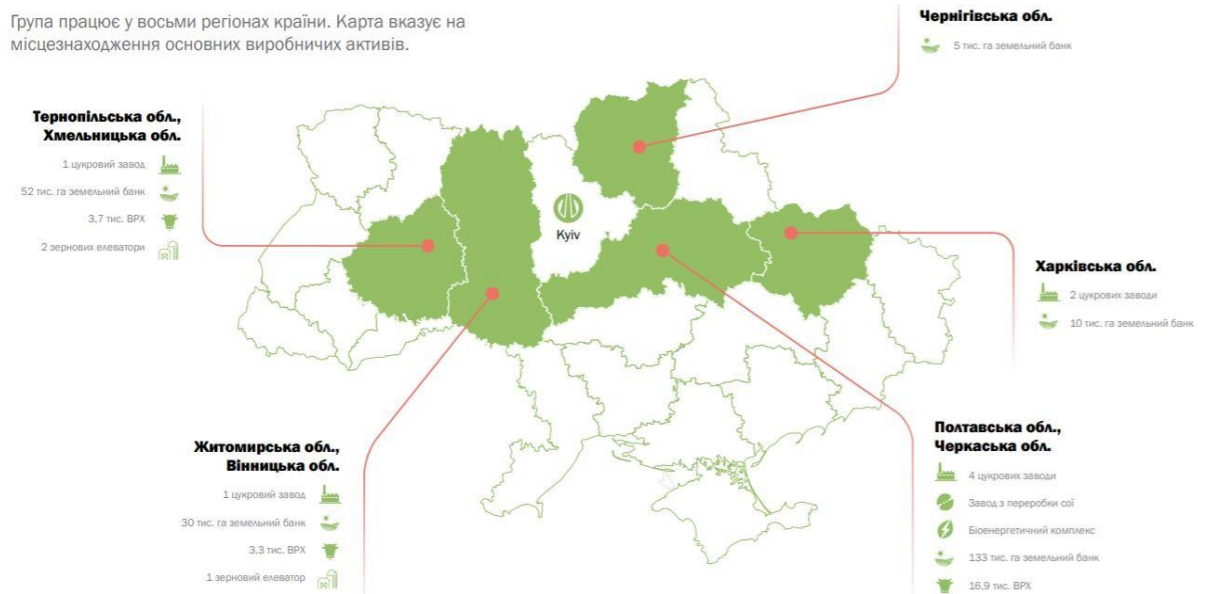
47. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з англ. [Ф. Котлер, Н. Лі.] Київ: Стандарт, 2005. 302 с.

## ДОДАТКИ

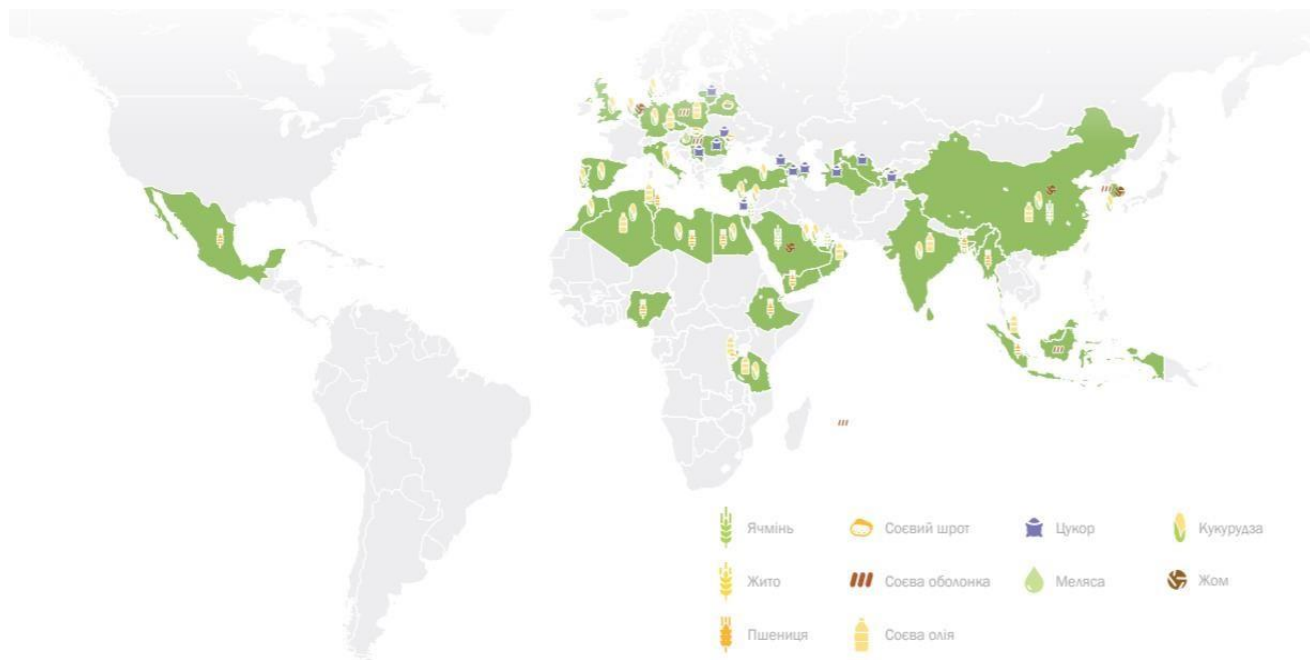
## Додаток А

## Розташування активів

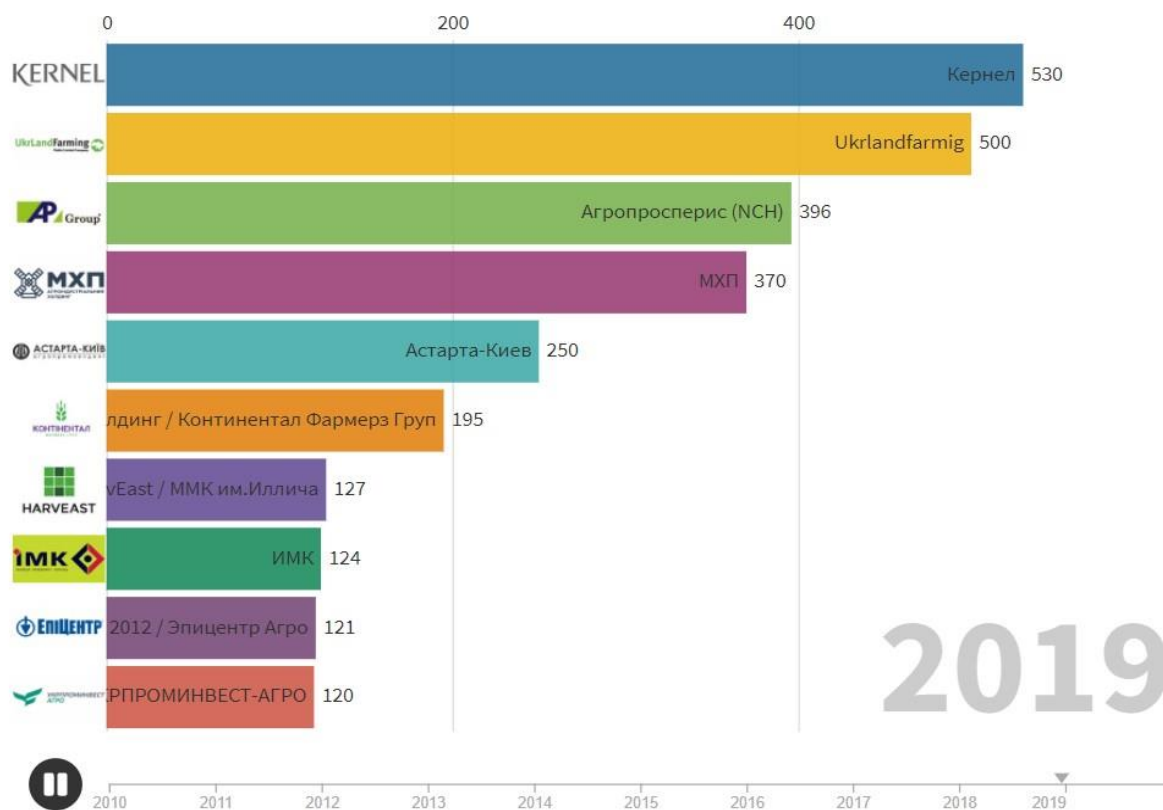
Група працює у восьми регіонах країни. Карта вказує на місцезнаходження основних виробничих активів.



Карта експорту продукції



### ТОП-10 латифундистів України 2019



## Історія розвитку «Астарти»

№	Рік	Подія
1	1993	Створення Астарти-Київ.
2	1997	Придбано перше агропідприємство «Пустовійтове» на Полтавщині.
3	1999	Придбано контрольний пакет акцій першого цукрового заводу «Яреськівський».
4	2003	Придбання Жданівського та Кобеляцького цукрових заводів.
5	2004-2005	Придбано Веселоподільський та Глобинський цукрові заводи.
6	2006	Почалося IPO ASTARTA Holding N.V. та його лістинг на Варшавській фондовій біржі.
7	2007	Холдинг значно розширюється за рахунок придбання нових агрофірм та збільшення орендованих земель.
8	2008	Компанія розпочинає співпрацю з Європейським банком реконструкції та розвитку, який фінансує програми енергоефективності.
9	2009	Проводиться масштабна реструктуризація Товариства, метою якої є об'єднання сільськогосподарських активів та цукрових заводів у межах одного виробничого об'єднання.
10	2011	Розпочато розвиток бізнесу Компанії в Харківській області.
11	2012	Розпочато проекти будівництва заводу з переробки сої та біогазового комплексу.
12	2013	У Глобино (Полтавська область) побудовано завод з переробки сої.
13	2014	Введено в експлуатацію біогазовий комплекс (Полтавська область).
14	2015-2017	Диверсифікований виробник харчових продуктів.
15	2017-2018	Збільшення обсягів сегментів бізнесу (виробництво молока та м'яса, цукру), розширення програм співпраці зі страховими компаніями та банками для забезпечення діяльності компанії та її партнерів
16	2018-2019	Створення нового бізнес-сегменту, який надає комплекс послуг з управління сільськогосподарськими підприємствами в розрізі різних аспектів діяльності, у тому числі – управління земельним банком. Це ІТ-технологія AgriChain, яка поєднує онлайн-веб-платформу з 8 модулями, інтегрує програмні додатки у власні бізнес-процеси.
17	2019-2020	Створений єдиний структурний підрозділ – Центр партнерської взаємодії, що несе відповідальність за надання комплексу послуг для партнерів компанії за принципом “єдиного вікна”, що в свою чергу підіймає рівень партнерської взаємодії.

## Додаток Ж

Сильні сторони компанії, включаючи фокусування на різних сферах внутрішнього та зовнішнього середовища, які надають компанії конкурентні переваги

Сильні сторони	Фокус компанії на глобальні ринки	Фокус компанії на інноваційні технології в галузі	Стратегія управління персоналом компанії
1) бездоганна репутація відповідального та надійного партнера;	1) побудова маркетингових відносин з кінцевими споживачами	1) впровадження інвестиційний проєктів щодо оновлення та модернізації інфраструктурних об'єктів в регіонах	1) вдосконалюємо системи навчання та розвитку персоналу
2) стабільна якість нашої продукції;	2) розвиток взаємовигідних партнерських відносин з нашими стейкхолдерами та клієнтами	2) оперативно впроваджує передові галузеві рішення в робочі процеси компанії	2) впровадження систем мотивації персоналу відповідно до провідних світових практик,
3) значна диверсифікація і вертикальна інтеграція бізнесу;	3) створення партнерства зі світовими лідерами в наших галузевих сегментах	3) посилює напрямок синергетичних досліджень і розробок та бізнес-розвитку	забезпечуючи роботою населення в сільській місцевості
4) сильний бренд роботодавця.	4) розвиток експортного потенціалу України	4) впровадження в холдингу культуру ощадливого виробництва та енергоефективних технологій.	3) формуємо зовнішній та внутрішній кадровий резерв
	5) розвиток напрямку глибокої переробки продукції		
	6) продовження впровадження органічного виробництва		
	7) посилення товарного трейдингу		

## Кредити на розвиток, модернізацію та впровадження інноваційних технологій

№	Рік	Кредити
1	2011	Кредитна угода з ЄБРР на \$ 60 млн для погашення раніше залучених кредитів, підтримки розвитку компанії в агро-, молочному і цукровому бізнесах, посилення диверсифікації та вертикальної інтеграції.
2	2012	Довгостроковий кредит від Міжнародної фінансової корпорації (IFC) в розмірі \$ 40 млн для завершення будівництва заводу з переробки сої і біогазового комплексу на Глобинському цукровому заводі.
3	2014	кредит від ЄІБ в розмірі € 50 млн для підвищення ефективності використання ресурсів
4	2015	боргове фінансування від IFC в розмірі \$ 35 млн для фінансування оборотного капіталу для накопичення сої в період збору врожаю;
5	2016	кредит від ЄБРР у розмірі \$ 20 млн для реалізації проєктів з енергоефективності;
6	2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Кредит від ЄБРР у розмірі \$ 25 млн на будівництво, розширення або придбання об'єктів для зберігання зерна і цукру в Полтавській і Хмельницькій областях України.</li> <li>▪ Кредитний договір з ЄІБ на € 37 млн для впровадження проєктів з модернізації інфраструктури і розвитку інновацій в системі управління агробізнесом.</li> </ul>
7	2018	Кредитна угода з IFC на \$ 30 млн для підвищення ефективності та конкурентоспроможності шляхом модернізації цукрових заводів.

## Додаток К

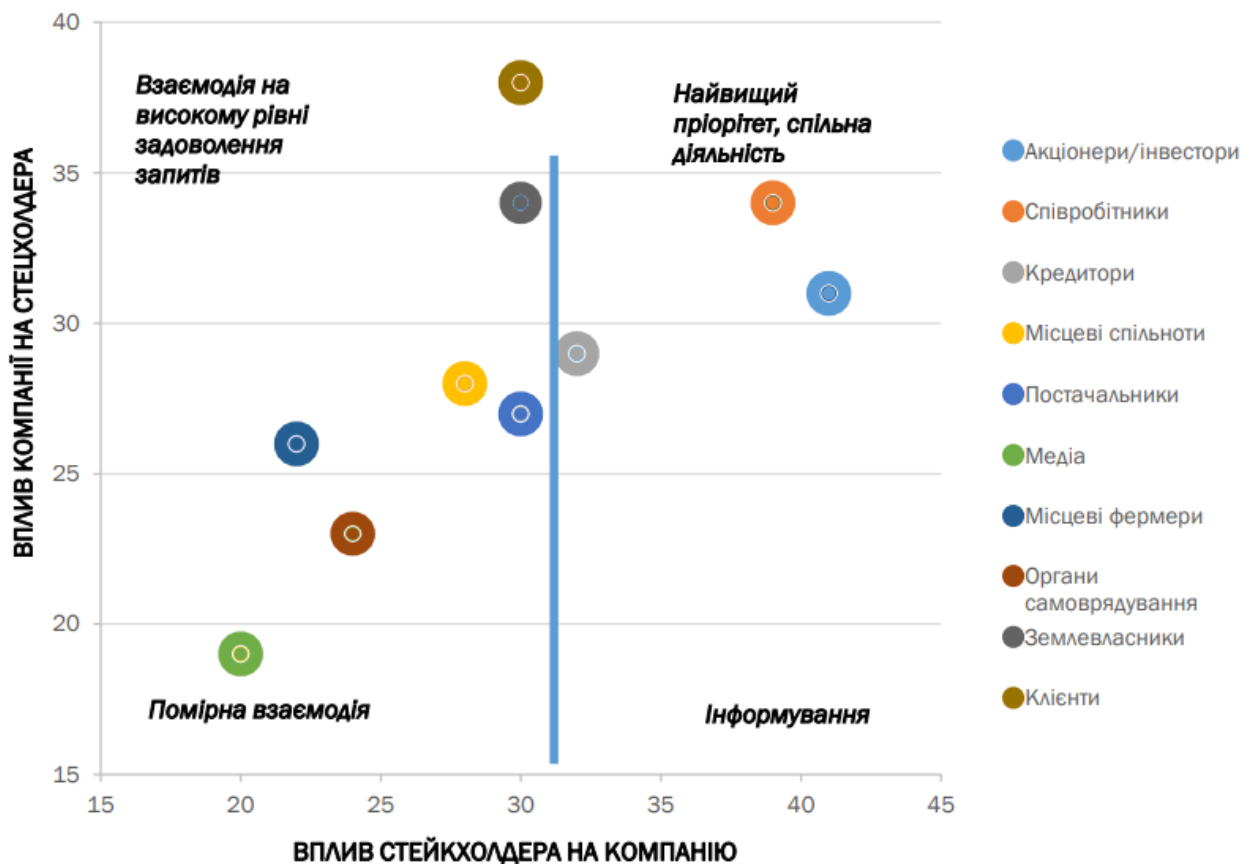
### Основні істотні питання груп стейкхолдерів

Група стейкхолдерів	Ступінь впливу на результати проекту (високий, середній, низький)	Ступінь впливу з боку проекту (високий, середній, низький)	Ставлення до проєкту(підтримуюче, нейтральне, негативне)	Основні питання
<b>Акціонери та інвестори</b>	Високий	Середній	Підтримуюче	Ризики, економічний ефект, операційна ефективність, дотримання кращих міжнародних норм і правил ведення бізнесу
<b>Співробітники</b>	Високий	Високий	Підтримуюче	Кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації, екологічні питання, стабільність (сезонні працівники), безпека праці, дотримання трудового законодавства, соціальний пакет, гідний рівень зарплатні
<b>Кредитори</b>	Високий	Середній	Підтримуюче	Ризики, економічний ефект, дотримання кращих міжнародних норм і правил ведення бізнесу
<b>Споживачі</b>	високий	Середній	Нейтральне	Якість продукції, доступна вартість, своєчасне виконання зобов'язань, етичне та прозоре ведення бізнесу, соціальноекологічний вплив на суспільство
<b>Постачальники</b>	Середній	Середній	Нейтральне	<b>Своєчасні розрахунки, своєчасне виконання зобов'язань, етичне та прозоре ведення бізнесу</b>

## Продовження Додатку К

<b>Галузеві та тематичні об'єднання</b>	<b>Низький</b>	<b>Низький</b>	<b>Нейтральне</b>	<b>Участь в спільних проектах, взаємодія у вирішенні галузевих питань</b>
<b>ЗМІ</b>	Середній	Низький	Нейтральне	Представлення об'єктивної, повної, достовірної інформації про діяльність
<b>Місцеві фермери</b>	Середній	Середній	Нейтральне	Своєчасні розрахунки, включення в ланцюжок постачань, своєчасне виконання зобов'язань, етичне та прозоре ведення бізнесу
<b>Пайовики</b>	Високий	Високий	Нейтральне	Виплати орендної плати за землю, проекти взаємодії із громадами, соціально-економічне партнерство
<b>Клієнти</b>	Середній	Середній	Нейтральне	Якість продукції, своєчасні розрахунки, доступна вартість, своєчасне виконання зобов'язань, етичне та прозоре ведення бізнесу. Дотримання вимог технологічних процесів
<b>Органи влади</b>	Високий	Середній	Нейтральне	Виконання планів, дотримання екологічних, економічних, соціальних законодавчих норм, створення робочих місць, сплата податків, соціальне партнерство.
<b>Місцеві громади</b>	Високий	Високий	Підтримуюче	Проекти взаємодії із громадами, соціально-економічне партнерство, сплата податків та зборів, в тому числі орендної плати за землю, вплив діяльності на оточуюче середовище: зберігання відходів, споживання та використання водних ресурсів, споживання енергії, забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я, зайнятість кадрів, загрози скорочення тощо.

Карта стейкхолдерів



## Плани корпоративних комунікацій із зацікавленими сторонами

Група стейкхолдерів	Відповідальний підрозділ	Періодичність	Канал комунікації
<b>Акціонери/інвестори</b>	Відділ зв'язків з інвесторами, дирекція	Відповідно до затверджених планів (ASTARTA IR Calendar тощо)	IR сторінка компанії (корпоративний веб сайт) (в т. ч. корпоративне електронне видання ASTARTA-monthly), роудшоу, виступи на конференціях, особисті зустрічі, публікації в ЗМІ, тематичних виданнях, періодична звітність компанії.
<b>Співробітники</b>	Департамент по роботі з персоналом корпоративного партнерства та комунікацій, дирекція	Постійно, заходи та електронні корпоративні видання - відповідно до затверджених планів щомісячно, щоквартально	Зустрічі, тематичні семінари, корпоративні заходи, анкети, колективні договори, корпоративні правила, корпоративне навчання, консультації, соціальні мережі (корпоративна сторінка «Наша АСТАРТА»)
<b>Кредитори</b>	Відповідний відділ компанії, дирекція	Консультації - відповідно до затверджених планів заходів, звіти – щорічно, , соціальні мережі, гаряча лінія компанії - постійно	Консультації, корпоративний веб-сайт, річні і періодичні звіти, бізнес-зустрічі в різних форматах, соціальні мережі, гаряча лінія компанії.
<b>Місцеві спільноти</b>	Відділ корпоративної соціальної відповідальності, місцеві виробничі підрозділи дирекція	Відповідно до затверджених планів регіональних підприємств	Конференції, круглі столи, соціальні і благодійні програми, публікації в медіа, інформування у регіональних корпоративних газетах друковані матеріал (постери, буклети), корпоративний веб-сайт, соціальні мережі, регулярні зустрічі з сільськими громадами.
<b>Постачальники</b>	Відділ закупівель, дирекція	Консультації - відповідно до затверджених планів заходів, звіти – щорічно, , соціальні мережі, гаряча лінія компанії - постійно	Консультації, корпоративний веб-сайт, річні і періодичні звіти, бізнес-зустрічі в різних форматах, соціальні мережі, гаряча лінія компанії.

## Продовження Додатку М

<b>Медіа Пайовики/фер- мери</b>	Відділ зовнішніх комунікацій, дирекція	Постійно	ІR сторінка компанії (корпоративний веб сайт), виступи на конференціях, особисті зустрічі, публікації в ЗМІ, тематичних виданнях, періодична звітність компанії.
<b>Місцеві фермери</b>	Відділ корпоративної соціальної відповідальності, місцеві виробничі підрозділи, дирекція	Відповідно до затверджених планів регіональних підприємств	Консультації, корпоративний веб-сайт, річні і періодичні звіти, бізнес-зустрічі в різних форматах, соціальні мережі, гаряча лінія компанії.
<b>Органи самоврядуван-ня</b>	<b>Місцеві виробничі підрозділи, відділ корпоративної соціальної відповідальності і дирекція</b>	<b>Відповідно до затверджених планів регіональних підприємств</b>	<b>Консультації і зустрічі, семінари, офіційне листування, спільні проекти підтримки розвитку місцевої інфраструктури.</b>
<b>Землевласники</b>	Відділ корпоративного партнерства, земельний відділ, дирекція	Відповідно до затверджених планів регіональних підприємств	Консультації, збори пайовиків, інформування у регіональних корпоративних газетах, корпоративний веб-сайт, річні і періодичні звіти, бізнес-зустрічі в різних форматах, соціальні мережі, гаряча лінія компанії.
<b>Клієнти</b>	Комерційний відділ, відділ закупівель, дирекція	Консультації - відповідно до затверджених планів заходів, звіти – щорічно, , соціальні мережі, гаряча лінія компанії - постійно	Консультації, корпоративний веб-сайт, річні і періодичні звіти, бізнес-зустрічі в різних форматах, соціальні мережі, гаряча лінія компанії.

## Вимоги до менеджера з КСВ

Компанія	Вимоги до кандидата
<b>«Пумб»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Вища освіта у сфері комунікацій/журналістики/лінгвістики/зав'язків з громадськістю</li> <li>◆ Знання мов: українська – вільна, російська та англійська – вище середнього</li> <li>◆ Вміння шукати, збирати та аналізувати інформацію</li> <li>◆ Розвинуте критичне мислення, креативність</li> <li>◆ Навички написання текстів різних жанрів: заміток, інтерв'ю, репортажів, колонок, статей, сценаріїв. Вміння писати просто, грамотно, цікаво.</li> <li>◆ Вміння управляти кількома проектами одночасно, самоорганізуватись та нести відповідальність за свою роботу</li> <li>◆ Гарні навички роботи з с комп'ютером (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint).</li> <li>◆ Досвід роботи піарником або менеджером з КСВ не менше 5 років.</li> <li>◆ Наявне портфоліо реалізованих PR (з соціальною складовою) або КСВ-проектів</li> <li>◆ Позитивна, енергійна, проактивна людина, яка не боїться викликів та бажає змінювати світ на краще</li> </ul>
<b>«Злата Плаза»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вищу освіту;</li> <li>• Досвід роботи від 2-х років;</li> <li>• міжнародні та національні стандарти й програмні документи з соціальної відповідальності;</li> <li>• закони та нормативні акти України, що регламентують підприємницьку діяльність, соціальні та трудові відносини;</li> <li>• концепцію стійкого розвитку;</li> <li>• основи стратегічного управління;</li> <li>• теорію аналізу інтересів сторін;</li> <li>• стан і тенденції розвитку світової та національної економіки;</li> <li>• методологію аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні;</li> <li>• взаємозв'язок між елементами внутрішнього середовища підприємства та ключовими факторами зовнішнього середовища;</li> <li>• питання, пов'язані з охороною навколишнього середовища;</li> <li>• перспективи та світові тенденції розвитку технології тієї чи іншої галузі;</li> <li>• основи управління персоналом (у тому числі — наукову організацію праці, психологію керування, конфліктологію);</li> <li>• застосування в менеджменті інформаційних технологій;</li> <li>• основи управління якістю;</li> <li>• статистичну звітність і бухгалтерський облік.</li>   <li>• мати навички управління проектами);</li> <li>• бути орієнтованим на результат.</li>   <li>• успішний досвід ведення переговорів;</li> <li>• аналітичний склад розуму;</li> <li>• здатність швидко приймати рішення і орієнтуватися в умовах багатозадачності.</li> <li>• лідерські якості.</li> <li>• високий рівень самоорганізації.</li>   <li>• високу ступінь відповідальності.</li> <li>• комунікативні навички, культура спілкування</li> <li>• грамотна усна і письмова мова;</li> <li>• хороші знання ПК: Microsoft Word, Excel;1С</li> </ul>

## Продовження Додатку Н

<b>«Фармак»</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вища освіта (технічна або економічна);</li><li>• Досвід роботи в B2B продажах від 1 року (готові розглядати без досвіду та випускників);</li><li>• Розуміння медичної тематики (як організовані процеси та простір у клініках);</li><li>• Знання англійської — Upper Intermediate;</li><li>• Високий рівень самодисципліни та мотивації (дистанційний формат роботи);</li><li>• Готовність до відрядження (Німеччина, Франція, Італія);</li><li>• Цікавість та бажання розвиватись в мед. сфері;</li><li>• Вміння планувати, розставляти пріоритети;</li><li>• Цілеспрямованість, стресостійкість, багатозадачність.</li></ul>
-----------------	--



## метадані

Заголовок

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності

Автор

Науковий керівник

Ходаківська

Кицак

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		15
Інтервали		0
Мікропробіли		51
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		109

## Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

16208

Кількість слів



КЦ

126679

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Прочитуйте список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадковій схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаичний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

### 10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="http://docplayer.net/74402811-Nacionalniy-ekonomichniy-universitet.html">http://docplayer.net/74402811-Nacionalniy-ekonomichniy-universitet.html</a>	62	0.38 %
2	<a href="https://astartaholding.com/files/uploads/331b0c2a2d3bccea5a8bc74df05c9754.pdf">https://astartaholding.com/files/uploads/331b0c2a2d3bccea5a8bc74df05c9754.pdf</a>	42	0.26 %
3	<a href="https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/45489/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_20_20_073.3_%D0%9A%D1%80%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%92_%D0%86.pdf">https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/45489/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_20_20_073.3_%D0%9A%D1%80%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%92_%D0%86.pdf</a>	41	0.25 %
4	<a href="https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf">https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf</a>	39	0.24 %
5	<a href="https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf">https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf</a>	39	0.24 %

## **РОЛЬ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В БІЗНЕСІ**

Останніми часом в економічній літературі багато уваги приділяють питанню фінансового контролінгу. Через постійну нестабільність зовнішнього та внутрішнього економічного середовища виникає гостра потреба в нових підходах до управління підприємствами та їх перетворення на більш складні інформаційні системи, які будуть формувати якісні данні та трансформувати їх в корисну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень пов'язаних з фінансовою діяльністю підприємства. Саме такою системою і є фінансовий контролінг [2].

Контролінг являє собою сукупність ефективних процесів ринкових перетворень, що охоплюють всі аспекти діяльності підприємства. Ці процеси забезпечують інформацією керівників усіх рівнів управління підприємства під час прийняття ними управлінських рішень.

Проведення фінансового контролінгу на підприємстві потрібне для того, щоб постійно контролювати і досліджувати механізм діяльності усієї організації; моніторити витрати та доходи підприємства, порівнювати їх з планом.

Основною метою фінансового контролінгу є забезпечення за допомогою фінансових інструментів стабільного розвитку підприємства у певному сегменті ринку, крім того фінансовий контролінг спрямований на максимізацію прибутку (вартості капіталу) і мінімізацію фінансових ризиків.

Також слід зазначити, що ціль фінансового контролінгу впливає з цілей підприємства і виражається в певних показниках: досягнення певного рівня прибутку, рентабельності або продуктивності організації при заданому рівні ліквідності. Щодо функцій контролінгу, то вони також впливають з цілей організації і відповідно включають ті види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення цих цілей.

Під час даного процесу можуть використовуватися виробничі ресурси, які включають такі інструменти : основні засоби, нематеріальні активи, матеріальні ресурси, а також господарські процеси та їх результати, котрі відображають єдність витрат і результатів у процесі здійснення виробничої діяльності підприємства . [1].

Всі ці інструменти, які характеризуються певними показниками, мають певний вплив на фінансовий стан підприємства.

Взагалі, фінансовий контролінг можна використовувати для того, щоб перевіряти настільки успішно підприємство просувається до своєї мети. Якщо в організації будуть помітні відхилення від мети, то відповідно необхідно ввести певні зміни.

Враховуючи багатогранність системи контролінгу, різні автори по-різному визначають мету контролінгу. Так, мета контролінгу може полягати в підтримці ефективного функціонування підприємства, визначатися вищим керівництвом і доповнюватися залежно від змін внутрішнього і зовнішнього середовища в якому функціонує підприємство. Також метою може виступати висока якість продукції, розширення частки продажу ринку, мінімізація виробничих витрат, зниження цін, зростання прибутку, незалежність від кредиторів. Але в першу чергу контролінг орієнтується на підтримку управлінських процесів.

Таким чином, в сучасних умовах фінансовий контролінг повинен займати пріоритетне місце в системі управління підприємством. У зв'язку з цим у структурі підприємства варто створити службу фінансового контролінгу, яка може бути в складі фінансової служби на підприємстві. Запровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві дасть змогу підвищити рівень його ліквідності, ділової активності, прибутковості, фінансової стійкості, збільшити ефективність використання фінансових ресурсів, поліпшити оперативність та якість прийняття управлінських рішень, запобігти виникненню кризових економічних ситуацій, ідентифікувати причини фінансових проблем та сприяти їх ефективному усуненню.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Птащенко Л. О. Сержанов В. В. Фінансовий контролінг: теорія, методологія, інструментарій: навч. посіб.: «Центр учбової літератури», 2016. 344 с.
2. Іщенко Н. А. Фінансовий контролінг в системі управління фінансовою діяльністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету, сер. економічні науки. 2012. 227с

**Ходаківська А. С.**, здобувач вищої освіти  
Науковий керівник – Шандар А. М., PhD з економіки, старший викладач кафедри  
соціоекономіки та управління персоналом  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,  
м. Київ, Україна

## **БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВПЛИВ НА РІВЕНЬ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

У зв'язку з поширенням пандемії коронавірусу COVID-19, істотних змін зазнали всі сфери життєдіяльності людини, у т. ч. соціально-трудові відносини. Проблема безробіття в Україні завжди була і лишається актуальною, проте за останні три роки населення країни зіштовхнулося з новими проблемами, які безпосередньо створюють несприятливі умови між суб'єктами соціально-трудова відносин. Дана проблематика, потребує негайного вирішення, детального наукового аналізу та вироблення на цій основі практичних рекомендацій, які використовуватимуться для розробки і реалізації ефективної соціально-економічної політики.

Безробіття як багатогранне соціально-економічне явище є об'єктом досліджень багатьох вітчизняних науковців, серед яких: С. І. Бандур [1], В. В. Близнюк [2], К. В. Дубич [4], О. С. Лисюк [5], Г. С. Лопушняк, Г. І. Кузьменко [6], Ю. М. Маршавін [7], Е. Р. Степанова [9], Л. В. Транченко [10], Л. Д. Яценко [2] та інші. Зважаючи на нову соціоекономічну реальність, в якій опинилася вся планета у зв'язку з поширенням пандемії, проблема безробіття ще більше актуалізується, зокрема потребує поглиблення питання впливу безробіття на рівень соціального розвитку.

Перш за все відзначимо, що згідно з Законом України «Про зайнятість населення» безробіття трактується як «соціально-економічне явище, за якого частина осіб не має змоги реалізувати своє право на працю та отримання заробітної плати (винагороди) як джерела існування» [8]. Основними причинами його виникнення можемо назвати такі:

- пошук кращого місця працевлаштування;
- звільнення, зумовлене різного роду причинами;
- зниження попиту на професію;
- диспропорції розвитку ринку праці та ринку освітніх послуг;
- регіональне розбалансування попиту та пропонування на ринку праці;
- несприятливе економічне становище;
- специфічні умови виробництва (сезонні природні коливання) та інші.

Слід відмітити, що за останні 20 років динаміка безробіття в Україні є достатньо нестабільною (рис. 1). Як бачимо, у період із 2000 р. по 2008 р. рівень безробіття знизився на 5,5 в. п., що вказувало на достатньо позитивну тенденцію, проте через економічну кризу 2008–2009 рр. у 2009 р. даний показник зріс на 2,7 в. п., порівняно з попереднім роком. Із 2009 р. по 2013 р. рівень безробіття знизився на 1,9 в. п., проте в 2014 р. показник знову зріс порівняно з попереднім роком на 2 в. п., причиною чого стали економічні наслідки Революції гідності. За показниками 2021 р., рівень безробіття у першому кварталі становив 10,9%, натомість у другому – 10,3%, що відповідає найвищому рівню безробіття, який був зафіксований за останні роки [3]. Такий ріст безробіття порівняно з 2019 р. насамперед пов'язаний з поширенням пандемії COVID-19. За даними Державної служби статистики України, кількість безробітних віком 15–70 років склала 1,8 млн. осіб. Водночас кількість зайнятих – 15,4 млн. осіб (55%) [3].

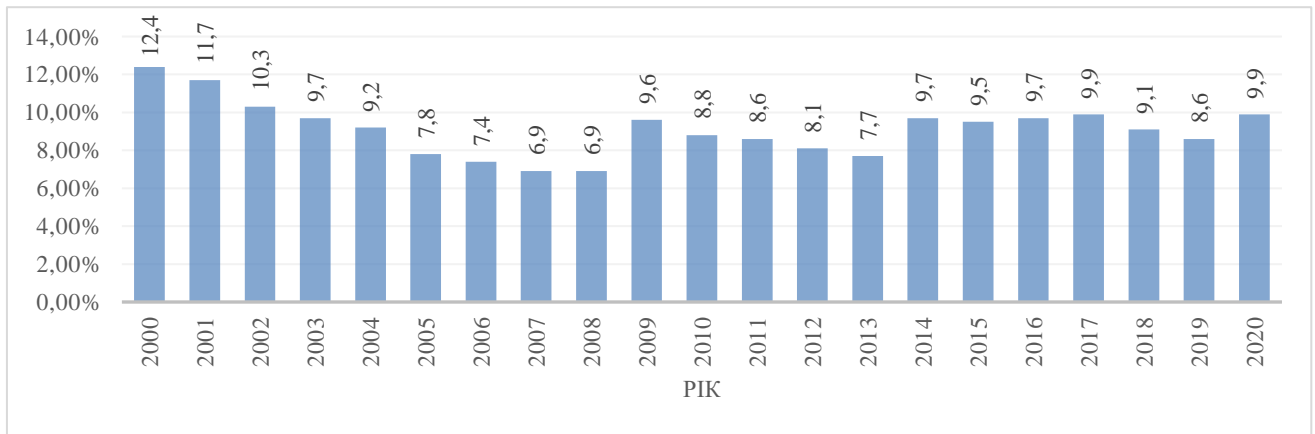


Рисунок 1. Динаміка рівня безробіття в Україні у 2000–2020 рр., %

Джерело: побудовано на основі даних [3]

Можемо констатувати, що ринок праці в Україні є абсолютно нестабільним, насамперед це пов'язано з поширенням світової пандемії коронавірусу COVID-19, яка спричинила масштабні зміни в економіці країни. Запроваджені у березні 2020 р. карантинні обмеження знезацька спричинили вплив, насамперед на малий та середній бізнес. Заклади торгівлі не першої необхідності, компанії з надання розважальних, готельних та транспортних послуг були вимушені призупинити свою діяльність. Інші ж компанії відчували значне падіння попиту на товари та послуги. Карантинні обмеження, з якими зіштовхнулися роботодавці, спричинили безліч проблем, катастрофічно вплинули на зниження рентабельності підприємств. Основне питання, яке постало перед роботодавцями: як водночас зберегти бізнес та мінімізувати звільнення персоналу.

Із початком пандемії рівень безробіття почав стрімко зростати, це насамперед вказує на те, що карантинні обмеження, які були впроваджені задля стабілізації епідеміологічної ситуації, негативно вплинули на зайнятість, зумовили різке скорочення попиту на ринку праці та поглибили проблеми притаманні типовому для України розподілу праці. Основні тенденції, які проявила криза COVID-19 на ринку праці такі: зменшення рівня заробітної плати; зміна формату роботи (у т. ч. перехід до дистанційної зайнятості); максимальна оптимізація витрат; різке збільшення конкуренції на вакантні місця; швидка зміна пріоритетів і нерівномірність, коли в одних галузях кількість вакансій зменшувалась більше, ніж вдвічі, а в інших вона втричі зростала. Та й у межах однієї сфери під час карантину можна було спостерігати то злети, то падіння у кількості розміщених пропозицій щодо вільних вакансій. Те саме спостерігалось і в плані затребуваності тих чи інших спеціалістів.

Також слід зазначити, що зростання рівня безробіття має негативний вплив на соціальний розвиток країни, зокрема основними соціально-економічними наслідками є: погіршення стану здоров'я населення (як фізичної, так і психічної складової); посилення соціальної диференціації за доходами; падіння рівня життя населення; загострення криміногенної ситуації; стрімке падіння трудової активності населення; скорочення податкових надходжень; зменшення ВВП; зростання видатків бюджету, у т. ч. збільшення соціальних виплат; збільшення трудової міграції та інше.

Попри всі негативні наслідки, безробіття має й певні позитивні сторони: підвищення соціальної цінності робочого місця; збільшення особистого вільного часу та свободи вибору місця роботи; зростання соціальної значимості й цінності праці; зростання конкуренції між працівниками; стимулювання підвищення інтенсивності і продуктивності праці; можливість для безробітного використати перерву в зайнятості для підвищення рівня освіти.

Як бачимо, негативних наслідків більше, ніж позитивних, вони більш масштабні та становлять загрозу для соціально-економічного розвитку країни. Окрім цього безробіття не може бути доцільним ні в економічному, ні в соціальному плані, оскільки його зростання створює цілий комплекс проблем: скорочується купівельна спроможність населення, бюджет

втрачає платників податків, підприємство – персонал. Зростають ризик соціального напруження, додаткові витрати на підтримку безробітних. Створення в Україні цивілізованого ринку праці, який би дозволяв громадянину швидко знайти необхідну роботу з належними умовами праці, що відповідають вимогам безпеки й гігієни, з гідною заробітною платою, а роботодавцю – працівників необхідної кваліфікації, можливе тільки за наявності ефективної системи працевлаштування [5].

Отже, можемо зробити висновок, що за останні роки спостерігається зростання рівня безробіття. Така негативна тенденція на ринку праці ще більше поглибилась через поширення пандемії коронавірусу COVID-19. Таким чином, з метою забезпечення всебічного сталого соціально-економічного розвитку країни необхідно застосовувати дієві інструменти та засоби соціальної політики, які були б максимально ефективні та релевантні в конкретно взятих умовах, які власне стануть об'єктом майбутніх досліджень.

1. Бандур С. І. Розвиток соціально-трудових відносин як передумова досягнення продуктивної зайнятості населення. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 1. С. 8–13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2014\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_1_3) (дата звернення: 03.12.2021).

2. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Безробіття в Україні: соціально-економічні аспекти. *Зайнятість населення та безробіття*. 2019. №4. С. 19–26. URL: <https://cutt.ly/dYFodeT> (дата звернення: 04.12.2021).

3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.12.2021).

4. Дубич К. В. Сучасні світові тенденції та українські реалії молодіжного безробіття. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія : Державне управління*. 2017. № 3. С. 87–94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2017\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2017_3_15) (дата звернення: 04.12.2021).

5. Лисюк О. С. Безробіття як соціально-економічна проблема населення України. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 4(70). С. 48-53.

6. Лопушняк Г. С., Кузьменко Г. І. Молодіжне безробіття в Україні та Польщі: оцінка масштабів та шляхи зменшення [підрозділ : 2.1.]. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія / за ред. Т. А. Костишиної. Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 352–372.

7. Маршавін Ю. М. Економічна ефективність заходів щодо активного сприяння зайнятості зареєстрованих безробітних в умовах тривалої кризи: методологія та інструментарій оцінювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 3–7.

8. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 09.12.2021).

9. Степанова Е. Р. Гендерне безробіття, спричинене пандемією COVID-19, та його наслідки в українському суспільстві. *Бізнес інформ*. 2021. №1. С. 212–217. URL: <https://cutt.ly/AYFoIPC> (дата звернення: 07.12.2021).

10. Транченко Л. В. Безробіття як соціальна проблема ринкового суспільства. *Економіка та держава*. 2012. № 4. С. 12–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2012\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_4_5) (дата звернення: 09.12.2021).

УДК 336 *Ходаківська Анна,*

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальність 073 «Менеджмент соціальної сфери»

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені  
Вадима Гетьмана» м. Київ, Україна

*Науковий керівник:*

Кирилюк Володимир, к. е. н., доц.,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

## ПОДАТКОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Аналізуючи сучасний стан малого бізнесу в Україні, можна зробити висновок, що протягом 2017-2019 років спостерігалася позитивна динаміка росту кількості малих підприємств, проте із загостренням ситуації в країні через пандемію COVID-19 протягом 2020-2021 року, їх кількість почала стрімко знижуватися, мало того, велика частина уже існуючих підприємств зазнала великих збитків, а деяка частина взагалі збанкрутіла.

Дійсно останні два роки стали дуже складними для всіх людей в тому числі і для підприємців, тому питання стимулювання малого бізнесу дуже актуальне в сучасних реаліях. В першу чергу хотілося б зазначити, що наша країна дійсно має великий економічний потенціал. Для його розвитку всі органи державної влади мають докласти максимум зусиль для того, щоб в Україні були створені усі умови для його розвитку. Економічний потенціал напряму залежить від діяльності малого бізнесу, адже малий бізнес може вирішити низку проблем, які є в країні, наприклад: створення нових робочих місць, які в свою чергу можуть вплинути на заохочення людей до офіційної зайнятості. Також масовість створення малих підприємств може стати поштовхом до розвитку регіональної економіки. Проте окрім пандемії в країні існує ще низка проблем, які впливають на діяльність малого бізнесу зокрема це: надмірне державне регулювання, відсутність реформ до малого бізнесу, корупція, війна на Сході, а також надмірне податкове навантаження, яке є головною перешкодою до розвитку малого бізнесу.

Такі вітчизняні науковці як Пивоваров М. Г., Корінев В. Л., Падерін І. Д. досліджували питання стимулювання, розвитку малого підприємництва, а також питаннями становлення малого бізнесу як на макрорівні так і на рівні підприємства, а детальніше про регулювання розвитку за допомогою методів оподаткування досліджували такі науковці як Гоголь Т. А та Волот О.

Пивоваров М. Г. вважає, що: розвиток економічного потенціалу малих та середніх підприємств можливий шляхом реалізації нової державної стратегії розвитку бізнесу в Україні, зокрема в межах Загальнодержавної програми розвитку малого та середнього підприємництва на 2014-2024 рр., яка спрямована на створення сприятливих умов діяльності МСП, підтримку та його розвиток на основі впровадження інноваційних технологій, інструментів кооперування суб'єктів малого, середнього та великого бізнесу [1]. Падерін І. Д. наголошує, що: стратегічне управління бізнесом є ефективним напрямом стійкого розвитку економіки [2].

Відштовхуючись від думки науковців можна сказати, що розвиток малого підприємництва є невід'ємною складовою суспільного розвитку в будь-якій країні, фактично він є рушієм економічного процесу. Саме тому дуже важливим є момент стимулювання малого бізнесу.

У загальному вигляді стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати – це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із зовні. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності [3].

Слідуючи від цього податкове стимулювання для малих підприємств означає створення та надання малим підприємствам певних стимулів, які позитивно впливатимуть на їх діяльність. В сучасних реаліях та загостреною кризою пов'язаною з пандемією система оподаткування малих підприємств має бути гнучкою, при цьому вона має гармонійно поєднувати фінансові інтереси держави, суспільства та платників податків. До заходів, які можуть допомогти малому бізнесу знизити навантаження під час пандемії можна віднести: на певний час потрібно відмінити або ж пом'якшити жорсткі умови проведення оподаткування для підприємців; відстрочення дати податків у період жорсткого карантину; зменшення або відмінна ЄСВ та податку з прибутку, а також встановити в країні інші дієві податкові пільги, які здатні швидко відновлювати на нарощувати економічний потенціал країни.

Підбиваючи підсумки хотілося б сказати, що малий бізнес відіграє дуже важливу роль в формуванні економічного потенціалу будь-якої країни, тому створення якісних умов для його розвитку є одним із головних завдань органів державного управління. Малий бізнес спроможний забезпечити робочими місцями більшу частину населення України та вирішити питання зайнятості, крім цього сплата податків малих підприємств формує значну частку ВВП нашої країни. Через затяжну пандемію в Україні як і у всіх інших країнах, економіка переживає не найкращі часи, тому одним із найбільш дієвих інструментів є податкове стимулювання, яке не тільки зменшить навантаження малих підприємств, а й допоможе їм продовжувати свою діяльність і цим самим сприятиме стабілізації економіки. В свою чергу держані органи України мають удосконалити умови оподаткування для малих підприємств в умовах пандемії, а самі підприємці мають дотримуватися усіх правил, які від них вимагає закон.

### **Література:**

1. Пивоваров, М. Г., Хижняк, О. С. Розширення інтеграції промисловості з інституції малого і середнього підприємництва України. *Держава та регіони, сер. економіка та підприємництво*. 2017. С. 84-89.
2. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. 1998. 38 с.

*Ходаківська А.С.*

*«Менеджмент соціальної сфери», 3 курс*

*ДВНЗ «Київський національний економічний*

*університет імені Вадима Гетьмана»*

*Науковий керівник - старший викладач кафедри соціоекономіки*

*та управління персоналом Ільєнко А.В.*

## **ОЧІКУВАННЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ "МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ" КНЕУ ІМЕНІ ГЕТЬМАНА ВІД РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Проблема безробіття молоді в Україні завжди була і залишається актуальною. Ця проблема характерна не тільки для України, а й для усього світу. Багато молодих людей, які тільки починають свій дорослий шлях після закінчення вищих навчальних закладів, дуже часто стикаються з низкою проблем пов'язаних з пошуком роботи. Багато роботодавців не хочуть брати до компанії молодих спеціалістів через відсутність досвіту та практики. Через це значна частина студентів не може реалізувати себе та своє право на працю.

Дана проблема потребує більш детального розгляду, адже через відсутність достатньої кількості робочих місць для молоді, виникає інша проблема міграція цієї ж молоді до інших країн, в пошуках роботи та кращого життя .

В сучасних реаліях панування пандемії- COVID-19, коли стан економіки у всьому світі є нестабільним, питання працевлаштування молоді ще більше загострюється, криза звужує можливості, особливо для пошуку свого першого робочого місця, тому негативні тенденції можуть посилюватися.

Негативними соціально-економічними наслідками для держави є те що вона втрачає доходи у вигляді податків, при цьому збільшує свої витрати за рахунок виплат по безробіттю. Що стосується населення, то виплати по безробіттю незначні і прожити на них досить складно.

Невирішеність проблем у сфері зайнятості молодих осіб , чисельність яких складає в Україні чверть від загальної кількості населення працездатного віку, призводить до втрати та погіршення якості трудового потенціалу держави, унеможлиблює забезпечення динамічного економічного зростання, посилює соціальну напруженість в суспільстві, призводить до зміни ціннісних орієнтацій у бік поширення тіньової зайнятості.

Дану проблематику, а також питання втручання, регулювання та створення механізмів впливу на розвиток ринку праці досліджували такі науковці як: Г.Лопушняк, О.Герасименко, А.Борищук, К.Семенова, І.Зайцева, Л. Гальків, П.Мамонов , М. Александрова, Д. Богині, В. Дружиніної, В. Слагіна, О. Жадана, М. Кравченко, М. Корецького, Е. Лібанової, Т. Лозинської, В. Мамонової, Ю. Маршавіна, Л. Мельник, Н. Мельтюхової, В. Міненка, В. Онікієнка та багато інших [3].

Молодіжне безробіття фахівці вважають одним з найактуальніших питань соціально-економічної політики держави, адже ця проблема є потенційною базою, яка суттєво впливає на майбутнє економіки України. Загалом проблема профілактики і запобігання масовому безробіттю серед молоді має не тільки суто економічне, а й психологічне та соціальне підґрунтя, оскільки в разі його масового розгортання можливі дуже негативні наслідки не лише для особистості молодої людини, а й для суспільства в цілому [1].

За даними Державної служби статистики України, у 2018 р. рівень економічної активності серед осіб у віці 30 – 34 років становив 83,3 %, у віці 25 – 29 років – 79,6 % та був вищим, ніж в середньому серед населення віком 15 – 70 років (62,6 %). Водночас серед осіб віком 15 – 24 роки цей показник склав лише 33,7 % (для порівняння, в ЄС-28 рівень економічної активності молоді у віці 15 – 24 роки у 2018 р. становив 41,7 %) [2].

Результати мого дослідження, яке проводилося серед студентів «Київського національного університету імені Вадима Гетьмана», спеціальності «Менеджмент соціальної сфери» на тему: «Очікування студентів денної форми навчання освітньої програми «Менеджмент соціальної сфери» КНЕУ імені Вадима Гетьмана від ринку праці в умовах нестабільної економіки», чітко показали, що лише 36,36% бачить своє майбутнє в Україні інша частина, що також складає 36,36% відповіла, що бачить своє життя за межами країни і останні 27,27% не визначилося.

Окрім того більша частина студентів 54,55% хоче працювати по тій спеціальності, яку вона обрала, трішки менше половини 45,45% відповіло, що не збирається працювати за фахом, це може говорити про те, що значна частина студентів обираючи дану спеціальність, не була зорієнтована в тому чого хотіла.

На питання «Чи задоволені Ви рівнем знань за спеціальністю?» та «Чи справдилися ваші очікування від спеціальності?» відповідь поділилася на 36,36% чітко відповіла так, така ж кількість 36,36% відповіла ні, а 27,27% ще не визначилися.

Також за результатами досліджень виявилось, що основним «мотиватором» для молоді є матеріальні стимули 54,55%, а уже потім трудова та статусна мотивація, що складає по 22,73%.

Узагальнюючи всі інші питання мого дослідження можу сказати, що напевне найбільшим недоліком, для студентів моєї спеціальності є відсутність стажування в інших компаніях, а також недостатня взаємодія з практиками.

Підбиваючи підсумки хотілося б сказати, що явище молодіжного безробіття в Україні має безліч причин виникнення, тому неможливо знайти єдино правильне рішення для їх подолання. Держава повинна вибрати свої методи запобігання безробіттю і шляхи розв'язання проблеми, до них можна віднести:

- Створення пільг для роботодавців у разі влаштування спеціаліста на перше робоче місце
- збільшення кількості місць державного замовлення для непопулярних професій та натомість скоротити фінансування популярних спеціальностей

- відмовитися від прямого державного фінансування навчання, а надавати цільові субсидії для підготовки спеціалістів для підприємств, які зобов'язуються працевлаштувати студентів після закінчення ВУЗу

- збільшення кількості центів перепрофілювання спеціалістів та інше.

Також самі роботодавці можуть пропонувати програми стажування, практики для молодих спеціалістів; проводити день відкритих дверей; розвивати молодіжні проекти.

Навчальні заклади мають удосконалити програми практики для студентів випускних курсів; проводити обов'язкові конференції для абітурієнтів; переглядати та вдосконалювати навчальні програми та розвивати ярмарки вакансій. Але майбутнє молодих спеціалістів безпосередньо залежить від їх бажання та прагнення стати краще, молодь має постійно удосконалювати свої знання та навички і найголовніше не боятися складнощів, які завжди траплятимуться на їх шляху.

### Література :

1. Дяків О. Молодь на ринку праці регіону : проблеми та шляхи їх вирішення / О. Дяків // Міжнародна науково-практична конференція «Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток» / Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2012.– Т.1. – С. 403–411.
2. Яценко Л. Проблеми молодіжної зайнятості в Україні та шляхи їх подолання URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-07/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D1%88%D0%BB%D1%8F%D1%85%D0%B8%20%D1%97%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf> (дата звернення 18.05.2021).
3. Павлюк Т.І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця: Видавничоредакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с.

*Ходаківська А.С.*

*«Менеджмент соціальної сфери», 3 курс*

*ДВНЗ «Київський національний економічний*

*університет імені Вадима Гетьмана»*

*Науковий керівник - старший викладач кафедри соціоекономіки*

*та управління персоналом Ільєнко А.В.*

## **ОЧІКУВАННЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ "МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ" КНЕУ ІМЕНІ ГЕТЬМАНА ВІД РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Проблема безробіття молоді в Україні завжди була і залишається актуальною. Ця проблема характерна не тільки для України, а й для усього світу. Багато молодих людей, які тільки починають свій дорослий шлях після закінчення вищих навчальних закладів, дуже часто стикаються з низкою проблем пов'язаних з пошуком роботи. Багато роботодавців не хочуть брати до компанії молодих спеціалістів через відсутність досвіту та практики. Через це значна частина студентів не може реалізувати себе та своє право на працю.

Дана проблема потребує більш детального розгляду, адже через відсутність достатньої кількості робочих місць для молоді, виникає інша проблема міграція цієї ж молоді до інших країн, в пошуках роботи та кращого життя .

В сучасних реаліях панування пандемії- COVID-19, коли стан економіки у всьому світі є нестабільним, питання працевлаштування молоді ще більше загострюється, криза звужує можливості, особливо для пошуку свого першого робочого місця, тому негативні тенденції можуть посилюватися.

Негативними соціально-економічними наслідками для держави є те що вона втрачає доходи у вигляді податків, при цьому збільшує свої витрати за рахунок виплат по безробіттю. Що стосується населення, то виплати по безробіттю незначні і прожити на них досить складно.

Невирішеність проблем у сфері зайнятості молодих осіб , чисельність яких складає в Україні чверть від загальної кількості населення працездатного віку, призводить до втрати та погіршення якості трудового потенціалу держави, унеможлиблює забезпечення динамічного економічного зростання, посилює соціальну напруженість в суспільстві, призводить до зміни ціннісних орієнтацій у бік поширення тіньової зайнятості.

Дану проблематику, а також питання втручання, регулювання та створення механізмів впливу на розвиток ринку праці досліджували такі науковці як: Г.Лопушняк, О.Герасименко, А.Борищук, К.Семенова, І.Зайцева, Л. Гальків, П.Мамонов , М. Александрова, Д. Богині, В. Дружиніної, В. Слагіна, О. Жадана, М. Кравченко, М. Корецького, Е. Лібанової, Т. Лозинської, В. Мамонової, Ю. Маршавіна, Л. Мельник, Н. Мельтюхової, В. Міненка, В. Онікієнка та багато інших [3].

Молодіжне безробіття фахівці вважають одним з найактуальніших питань соціально-економічної політики держави, адже ця проблема є потенційною базою, яка суттєво впливає на майбутнє економіки України. Загалом проблема профілактики і запобігання масовому безробіттю серед молоді має не тільки суто економічне, а й психологічне та соціальне підґрунтя, оскільки в разі його масового розгортання можливі дуже негативні наслідки не лише для особистості молодої людини, а й для суспільства в цілому [1].

За даними Державної служби статистики України, у 2018 р. рівень економічної активності серед осіб у віці 30 – 34 років становив 83,3 %, у віці 25 – 29 років – 79,6 % та був вищим, ніж в середньому серед населення віком 15 – 70 років (62,6 %). Водночас серед осіб віком 15 – 24 роки цей показник склав лише 33,7 % (для порівняння, в ЄС-28 рівень економічної активності молоді у віці 15 – 24 роки у 2018 р. становив 41,7 %) [2].

Результати мого дослідження, яке проводилося серед студентів «Київського національного університету імені Вадима Гетьмана», спеціальності «Менеджмент соціальної сфери» на тему: «Очікування студентів денної форми навчання освітньої програми «Менеджмент соціальної сфери» КНЕУ імені Вадима Гетьмана від ринку праці в умовах нестабільної економіки», чітко показали, що лише 36,36% бачить своє майбутнє в Україні інша частина, що також складає 36,36% відповіла, що бачить своє життя за межами країни і останні 27,27% не визначилося.

Окрім того більша частина студентів 54,55% хоче працювати по тій спеціальності, яку вона обрала, трішки менше половини 45,45% відповіло, що не збирається працювати за фахом, це може говорити про те, що значна частина студентів обираючи дану спеціальність, не була зорієнтована в тому чого хотіла.

На питання «Чи задоволені Ви рівнем знань за спеціальністю?» та «Чи справдилися ваші очікування від спеціальності?» відповідь поділилася на 36,36% чітко відповіла так, така ж кількість 36,36% відповіла ні, а 27,27% ще не визначилися.

Також за результатами досліджень виявилось, що основним «мотиватором» для молоді є матеріальні стимули 54,55%, а уже потім трудова та статусна мотивація, що складає по 22,73%.

Узагальнюючи всі інші питання мого дослідження можу сказати, що напевне найбільшим недоліком, для студентів моєї спеціальності є відсутність стажування в інших компаніях, а також недостатня взаємодія з практиками.

Підбиваючи підсумки хотілося б сказати, що явище молодіжного безробіття в Україні має безліч причин виникнення, тому неможливо знайти єдино правильне рішення для їх подолання. Держава повинна вибрати свої методи запобігання безробіттю і шляхи розв'язання проблеми, до них можна віднести:

- Створення пільг для роботодавців у разі влаштування спеціаліста на перше робоче місце
- збільшення кількості місць державного замовлення для непопулярних професій та натомість скоротити фінансування популярних спеціальностей

- відмовитися від прямого державного фінансування навчання, а надавати цільові субсидії для підготовки спеціалістів для підприємств, які зобов'язуються працевлаштувати студентів після закінчення ВУЗу

- збільшення кількості центів перепрофілювання спеціалістів та інше.

Також самі роботодавці можуть пропонувати програми стажування, практики для молодих спеціалістів; проводити день відкритих дверей; розвивати молодіжні проекти.

Навчальні заклади мають удосконалити програми практики для студентів випускних курсів; проводити обов'язкові конференції для абітурієнтів; переглядати та вдосконалювати навчальні програми та розвивати ярмарки вакансій. Але майбутнє молодих спеціалістів безпосередньо залежить від їх бажання та прагнення стати краще, молодь має постійно удосконалювати свої знання та навички і найголовніше не боятися складнощів, які завжди траплятимуться на їх шляху.

### Література :

4. Дяків О. Молодь на ринку праці регіону : проблеми та шляхи їх вирішення / О. Дяків // Міжнародна науково-практична конференція «Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток» / Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2012.– Т.1. – С. 403–411.

5. Яценко Л. Проблеми молодіжної зайнятості в Україні та шляхи їх подолання URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-07/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D1%88%D0%BB%D1%8F%D1%85%D0%B8%20%D1%97%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf> (дата звернення 18.05.2021).

6. Павлюк Т.І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця: Видавничоредакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с.

*Ходаківська А. С.,*

*Хурдена Я. М.,*

*Литвин А. С.*

*«Менеджмент соціальної сфери», 4 курс  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»*

*Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри соціоекономіки та управління  
персоналом Кир'янова О.В.*

## **СОЦІАЛЬНИЙ ПРОЄКТ «ГМ NOT ОК»**

На сьогоднішній день переважна більшість українців потребує психологічної допомоги. Не зважаючи на те, що соціологічні дослідження вказують на відносність стійкості емоційного стану населення, слід зазначити, що є частина людей, які є емоційно виснажені та потребують своєчасної психологічної допомоги, яка сприятиме нормалізації їх стану. На сьогоднішній день найбільшої допомоги потребує частина населення, яка зазнала психологічного, чи фізичного насилля на тимчасово окупованих територіях.

Мета проєкту «ГМ NOT ОК»- зробити психологічну допомогу доступною для різної цільової аудиторії під час воєнних дій. Саме через покращення стану психічного здоров'я кожного українця можна покращити стан суспільства в цілому, при цьому, знизити кількість прояву деструктивної поведінки. Особливої уваги потребує робота з тяжкими випадками, такими як: насильницькі дії, наслідки перенесених бойових психологічних травм (вибухи, постріли і т.д) та суїцидальні думки.

Задля детального аналізу даної проблематики, наша команда обрала основним методом дослідження- результати опитування: САТІ (Computer Assisted Telephone Interviewing – телефонні інтерв'ю з використанням комп'ютера), на основі випадкової вибірки мобільних телефонних номерів.

Дослідженням питання психологічної травми займалися такі зарубіжні вчені, як: Б. Колодзін, Д. Калшед, П. Левін, Дженей і Баррі Уайнхолд, Е. Фредерик, Л. Бурбо, Н. Пезешкіан, А. Єрмошин, Н. Тарабріна та ін. В Україні дана проблематика зустрічається у працях таких вітчизняних авторів як: О. Романчук, З. Кісарчук, Т. Титаренко, В. Климчук, П. Горностаї, А. Карачевський, Г. Лазос, Я. Омельченко, Л. Гребінь, та ін. Особливо хотілося б відмітити такі наукові праці як: «Безпека життєдіяльності людини. Надзвичайні ситуації воєнного характеру» [1], «Реабілітаційна психологія» [2], «Екстремальна психологія» [3] та інші.

Саме для розгляду проекту було взято восьме національне опитування «Психологічні маркери війни»[4], яке було проведено соціологічною групою «Рейтинг». В наведеному опитуванні брало участь громадяни України віком від 18 років в усіх областях, крім тимчасово окупованих територій Криму та Донбасу, чисельність респондентів становила 1200 осіб. У підсумку даного анкетування: більше, ніж за місяць війни Індекс емоційного напруження збільшився з 2.7 до 3.5. На сьогодні загальна кількість тих, хто оцінює свій емоційний стан як надмірно напружений або напружений складає приблизно 50%. Виявлено, що у спокійному емоційному стані нині тільки 8% опитаних, тоді як до військових дій ці дані коливалися в межах 22-26%. Найбільше емоційно насторожений свій стан визначають дорослі люди. Так само така ситуація помічається серед жінок, які здебільшого емоційніше реагують на складні ситуації. Найдуже складнощі відчувають ті, хто вимушено змінили місце проживання, зокрема жителі східних областей. Не відчувають високу напруженість ті, хто має роботу, або хоча б часткову занятість. Таким чином найважче тим, хто не працює – лише 40% з них перебувають у відносно нормальних життєвих умовах. Саме в результаті даного анкетування стало зрозуміло, що найбільший рівень психологічного виснаження мають лише 2% опитаних, у 71% він на середньому рівні, а у 27% на низьком. Порівняно вищий рівень психологічного знесилення у тих, хто на даний момент не працює, хто примусово змінив місце проживання, та у молоді. Складна ситуація у тих, хто перебуває у важких обставинах.

### **Висновок:**

Війна в Україні стала для усіх нас великим викликом. Вона стала психотравмуючим фактором для багатьох людей, зокрема дітей, насамперед тих, що перебували чи досі перебувають безпосередньо у зоні бойових дій. І нам як українцям необхідно знайти способи цим людям – справитися з травмою війни.

Під час війни населення може не раз ставати жертвами різноманітних жахливих подій, що травмують психіку. Вони можуть ставати свідками артилерійських обстрілів та стрілянини, спостерігати руйнування рідного міста чи села, або навіть їхніх домівок. Люди можуть

побачити поранених чи померлих, катування та вбивство, масову загибель людей. Люди можуть зазнавати тяжких втрат, бачити, як зазнають поранення чи помирають члени їхніх сімей чи друзів.

Такий досвід може призвести до виникнення різноманітних психологічних проблем у людей. Усі опитувані часто стверджували суттєві зміни. Вони ставали дратівливими, неспокійними та полохливими. Вони лякалися гучних звуків, а іноді навіть боялися виходити з домівок. Дехто здавався замкнутим та депресивним, часто плакав та засмучувався через дрібниці. У деяких людей виникали проблеми зі сном: вони прокидалися серед ночі із криками та розповідали, що бачили нічні жахіття про те, що вони пережили.

Посттравматичний стрес є звичайним наслідком переживання жахливих та небезпечних для життя подій. Спогад про травматичну подію є настільки сильним, що він не контролювано проникає у свідомість. Природною реакцією на це є намагання виштовхнути цей спогад та уникати будь-яких нагадувань про нього. На жаль, це приносить лише тимчасове полегшення; у тривалій перспективі це навіть ускладнює проблему, позаяк пам'ять не здатна повністю опрацювати спогади. Занепокоєння, полохливість, нічні жахіття, емоційне відчуження, постійний плач, дратівливість та труднощі із зосередження можуть виникати на ґрунті посттравматичного стресу. Тому дуже важливо надати людям як найшвидше, аби уникнути тривалого перебування у стані стресу та прискорити відновлення.

Отже, в цьому соціальному проєкті ми хочемо зосередитись на людських посттравматичних реакціях. Посттравматичний стрес є далеко не єдиним наслідком війни для людей, але це – одне з найпоширеніших, болісних та руйнівних явищ. Запобігти розвитку цих симптомів, щоб вони не перетворювались на серйозне захворювання, а також допомогти тим людям, які можуть відновитися самостійно, зробити це якнайшвидше.

## **Література:**

1. Безпека життєдіяльності людини. Надзвичайні ситуації воєнного характеру. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/2641-nadzvichayn-situats-vonnogo-harakteru.html>
2. Бойко Г. М. Реабілітаційна психологія : посібник. Полтава : АСМІ, 2010. 240 с.
3. Екстремальна психологія : підручник / за заг. ред. проф. О. В. Тімченка. Київ : ТОВ «Август Трейд», 2007. 502 с
4. Соціологічна група Рейтинг. Восьме загальнонаціональне опитування: психологічні маркери війни. URL: <https://ratinggroup.ua/research/ukraine/b29c8b7d5de3de02ef3a697573281953.html>