

МАРШРУТИ 2020 – ДОРОГОВКАЗИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ольга Яценко*
Олександр Яценко**

Щодня протягом більше як 140 років Royal FrieslandCampina забезпечує мільйони споживачів у всьому світі молочними продуктами, що містять цінні поживні речовини. FrieslandCampina¹ є однією з п'яти найбільших світових молочних компаній утвореної внаслідок злиття Royal Friesland Foods та Campina в 2008 році, її річний дохід складає 11,4 мільярда євро.

FrieslandCampina є кооперативом з штаб-квартирою у Амерсфорті (Нідерланди), працює в галузі харчової промисловості, а основними сегментами ринку є споживчі продукти, продукти для спеціалізованих виробників; інгредієнти та напівфабрикати^{2,3}.

Офіси компанії розміщено у 32 країнах світу⁴. FrieslandCampina нараховує понад 22000 працівників. Продукти FrieslandCampina реалізуються у більше як 100 країнах світу. Ринкова діяльність FrieslandCampina орієнтована на п'ять основних бізнес-груп: споживчі продукти (ЕМЕА (Європа, Близький Схід і Африка); споживчі продукти (Азія); споживчі продукти (Китай); сир, вершкове масло і молочний порошок (всі регіони); інгредієнти (всі регіони)⁵.

Компанія повністю належить Zuivelcooperatie FrieslandCampina UA, налічує 19000 членів молочних ферм в Нідерландах, Німеччині та Бельгії, це один з найбільших у світі молочних кооперативів.

* **Яценко Ольга** — д.е.н., професор кафедри міжнародної торгівлі та маркетингу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

** **Яценко Олександр** — аспірант кафедри міжнародної торгівлі та маркетингу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

¹ Our products find their way to more than 100 countries [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organisation/who-we-are/>

² FrieslandCampina [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organisation/who-we-are/>

³ News [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/news/>

⁴ FrieslandCampina organizational structure [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organogram/>

⁵ Organogram [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organogram/>

Молочні продукти FrieslandCampina експортуються по всьому світу¹. FrieslandCampina виробляє і продає молочні продовольчі товари, такі як: напої на основі молока, дитяче харчування, сир і десерти в багатьох європейських країнах, Азії, Африці та Північній Америці через свої дочірні компанії. Крім того, ряд продукції постачається спеціалізованим клієнтам: вершки і масло — пекарням та підприємствам громадського харчування, а інгредієнти й напівфабрикати для виробників дитячого харчування, харчової промисловості і фармацевтичної галузі.

Бренди²: У Греції компанія відома через бренд NOYNOY, в Індонезії — Frisian Flag, у Нігерії — PEAK MILK, у Малайзії — Dutch Lady, в інших країнах пізнаваність забезпечена завдяки бренду Yazoo. Важливе значення відіграють бренди компанії, що позиціонуються на ринку як корисні для здоров'я та мають лікувальний ефект: Campina Optimel (Нідерланди); Campina Optiwell (Німеччина); Campina Vifit (Німеччина та Нідерланди); Campina Fruttis (Росія); Campina Betagen (Таїланд) — спільне підприємство з тайською Advanced Food.

Політика KCB FrieslandCampina заснована на основоположних принципах Міжнародного стандарту ISO 26000: 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності». Всі місця виробництва FrieslandCampina мають системи управління охороною праці, навколишнім середовищем і відповідають вимогам ISO 14001 та OHSAS 18001. Крім того, є власний внутрішній стандарт — система управління Focus SHE. Це стандартизований щорічний аналіз ризиків навколишнього середовища і ризиків для здоров'я і безпеки людей на всіх рівнях виробництва забезпечується за рахунок внутрішніх і зовнішніх аудитів. Рада з управління навколишнім середовищем та група з реалізації KCB відповідають за розробку, координацію та несуть повну відповідальність за політику FrieslandCampina KCB³.

FrieslandCampina опублікувала у 2016 р. оновлену свою стратегію «Маршрут 2020»^{4,5}, з метою більш швидкого та оператив-

¹ Cooperative and farmers [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organisation/cooperative/>

² Our brands [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/brands/>

³ Corporate governance [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organisation/corporate-governance/>

⁴ FrieslandCampina-Corporate-Social-Responsibility-2016.pdf [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/frieslandcampina-csr-reports/>

⁵ FrieslandCampina-CSR-Update-2015.pdf [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/frieslandcampina-csr-reports/>

ного реагування на динамічні глобальні зміни¹ у світі та в молочному тваринництві². На основі оновленої стратегії FrieslandCampina «Маршрут 2020» було сформовано ідеологію та заявлено основну мету — «Живильний за природою»: 1) поліпшення якості харчування у світі, 2) гарний дохід у фермерів-членів молочного кооперативу, 3) забезпечення комфортного середовища існування людини зараз і для майбутніх поколінь (таб. 1). Так, наприклад FrieslandCampina в межах програми «Кращі продукти» протягом останніх п'яти років багато уваги звертає на питання необхідності зниження вмісту цукру і солі в молочних продуктах. Зниження вмісту цукру виходить за рамки брендів, адже цей показник варіює від дитячих продуктів до десертів. Вміст цукру у всіх молочних продуктах буде рано чи пізно знижено до певної міри. Насправді, FrieslandCampina знижує вміст цукру у багатьох своїх продуктах від 7 % до 44 % протягом останніх шести років. Зниження вмісту солі в сирі є важливим моментом, адже сир є натуральним продуктом, а вміст солі може легко змінюватися. Проте, виробникам сиру FrieslandCampina вдалося домогтися зниження солі на 10 % в сирі Гауда 48+ та інших сирах у фользі по відношенню до 2010 р. Для всіх груп продуктів FrieslandCampina у 2015 році був розроблений один набір поживних критеріїв. З 2016 року запроваджена нова система моніторингу, яка буде забезпечувати можливість визначати, які продукти потребують коригування до рівня, що задовольняє цим критеріям.

Кооператив FrieslandCampina знову взяв участь в довгостроковому дослідженні (ProMuscle), спрямованого на підвищення життєздатності літніх людей в Нідерландах в 2015 р. у співпраці з університетами, медичними страховими компаніями та установами охорони здоров'я. FrieslandCampina вносить свій вклад в підтримку і поліпшення фізичного стану старших людей. Високопротеїнове харчування (молочні продукти, такі як м'який сир) і сприяння підвищенню фізичної активності літніх людей скеровані на допомогу людям старшого віку для розвитку більшої м'язової маси. Вони стають здоровішими, сильнішими і залишаються більш мобільними.

¹ Challenges and ambitions [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/challenges-and-ambitions/>

² Sustainability [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/>

Таблиця 1

ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ КСВ FRIESLANDCAMPINA, 2014—2015 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік		Відношення 2015 р. до 2014 р., %
		2015	2014	
Чистий дохід	мільйонів євро	11265	11348	99,3
Прибуток	мільйонів євро	343	303	113,2
Співробітники	Середня кількість співробітників компанії	22049	22168	99,5
Кількість нещасних випадків з втратою робочого часу	за 200 тис. відпрацьованих годин	0,24	0,33	72,7
Створення вартості	євро за 100 кг молока	3,53	2,93	57,1
Ціна молока для фермерів-членів кооперативу	євро за 100 кг молока	34,64	42,70	81,1
Кількість членів молочних ферм	Кількість на кінець року	13542	13696	98,9
				
Еквівалент викидів CO ₂ в місцях виробництва — 6,7 %	Нещасні випадки, що вимагають лікарняного листа — 27,3 %	Створення вартості для члена молочної ферми +20,5 %	Компас (кодекс поведінки) для гарного ведення бізнесу	Вміст цукру в голландських продуктах (у порівнянні з 2010 р.) від 7 до -44 %
				
Рівень солі в сирі Goudse 48+ та ін. (у порівнянні з 2010 р.) — 10 %	Зелена електроенергія в процентах від загальної кількості +22 %	Інтегральна система контролю якості гарантована по всьому ланцюгу	Вільний випас ВРХ членів молочних ферм 77,9 %	Освіта про здоровий спосіб життя програма сприяння здоров'ю молоді в Південно-Східній Азії

Джерело: побудовано і розраховано на основі ¹

¹ FrieslandCampina-Corporate-Social-Responsibility-2016.pdf [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/friesland-campina-csr-reports/>

Можна навести інший приклад стосовно створення доданої вартості. Ключом до корпоративної соціальної відповідальності є створення доданої вартості на стійкій і прозорій основі для FrieslandCampina і суспільства. Ця додана вартість може впливати з нових способів мислення, нових продуктів, інтелектуалізації та інформатизації виробничих процесів або співпраці з так званими неурядовими організаціями (НГО) та іншими зацікавленими сторонами. Додана вартість стає видимою у створенні фінансової цінності шляхом розробки нових продуктів або зміцнення відносин з клієнтами. Соціальне значення також може бути створено за рахунок зусиль, спрямованих на поліпшення стану здоров'я людей або боротьбу з недоїданням. Політика КСВ FrieslandCampina обертається навколо цієї загальної ідеї щодо створення доданої вартості, так що під захистом опиняються не тільки безперервність виробничих процесів кооперативу, але і здоров'я людей, тварин, навколишнього середовища і ефективність майбутнього молочного тваринництва.

Сталий розвиток є важливою умовою для забезпечення безперервності всіх процесів (табл. 2). Тому політика щодо корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку була повністю інтегрована в оновлену стратегію «Маршрут 2020».

Таблиця 2

**ОСНОВНІ ЕКОЛОГІЧНІ ПОКАЗНИКИ КСВ
FRIESLANDCAMPINA, 2015 р.**

Показник	Одиниця виміру	Рік	
		2015	2014
Клімат-нейтральне зростання ¹			
Енергоефективність	ГДж ¹ / т кінцевого продукту	2,67	2,68
Ефективність використання води	м ³ / т кінцевого продукту	4,59	4,62
Повторне використання відходів	в % від загального обсягу	72	67
Викиди парникових газів			
Сфера 1: газ, дизельне паливо ²	тис. тонн CO ₂ еквіваленту	757	793
Сфера 2: електрика, пар ³	тис. тонн CO ₂ еквіваленту	210	243

¹ ГДж (GJ) — гігаджоуль. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.unitjuggler.com/convert-energy-from-GJ-to-toe.html>

Показник	Одиниця виміру	Рік	
		2015	2014
Сфера 3: ферма ⁴	тис. тонн CO ₂ еквіваленту	12358	11744
Чистий викид парникових газів — Клімат-нейтральна сфера	тис. тонн CO ₂ еквіваленту	13325	12780
Сфера 3: закупівля молока, сухе молоко, молочна сироватка ⁵	тис. тонн CO ₂ еквіваленту	4614	4248
Частка стійких сільськогосподарських основних матеріалів	% від загального числа	26	23
Зелена електрика	% від загального числа	65	43
Вільний випас худоби ⁶	% членів молочних ферм, що застосовують відповідну форму випасу	77,9	77,2

Примітки до таблиці:

¹ На виробничих місцях FrieslandCampina

² Сфера 1 парникові гази, що надходять з природного газу і дизельного палива, що використовуються в переробці молока та при транспортуванні до місць виробництва.

³ Сфера 2 парникові гази, що надходять від закупівлі електроенергії та пари, що використовуються рослинами в виробничих процесах галузі молочного тваринництва. Це також включає скорочення за рахунок придбання екологічно чистої електрики (зеленої електроенергії).

⁴ Сфера 3 парникові гази, що надходять від корів та з виробництва молока в господарствах членах молочних ферм в Нідерландах, Німеччині та Бельгії.

Розрахунки засновані на середньому рівні викидів парникових газів на кілограм молока, що визначено WUR/LEI на основі репрезентативної вибірки.

⁵ Сфера 3 парникові гази, що надходять від закупівлі молока, сухого молока і сироватки.

⁶ Діяльність тільки в Нідерландах.

Джерело: ¹, ²

Прагнення до сталого виробництва впливає на конкуренцію компанії FrieslandCampina. Можна навести приклади конкретних заходів.

1. Стале виробництво. FrieslandCampina прагне до 2020 р. скоротити використання води компанією або утримати позиції не гірші рівня 2010 р.

2. Здоров'я і благополуччя тварин. Завдяки програмі «Focus планета», FrieslandCampina пропонує своїм членам молочних

¹ Financials. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organisation/financials/>

² Sustainability. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/>

ферм інструменти для ведення бізнесу на сталій основі та виробляти безпечне і високоякісне молоко. Важливим аспектом цієї програми є поліпшення здоров'я і благополуччя тварин, а також продовження життя корів.

3. Вільний випас корів. Коли корови випасаються на лузі в рамках традиційного голландського пейзажу це високо цінується людьми. FrieslandCampina закликає членів молочних ферм до вільного випасу корів й молодняку великої рогатої худоби на луках. Фермери винагородженні за це спеціальними преміями — 1,00 євро за кожні 100 кілограм молока, коли їх молочні породи корів випасаються на луках, принаймні 120 днів на рік упродовж як мінімум шести годин на день.

4. В Нідерландах в кінці 2016 р. з метою збереження щоденної свіжості молочних продуктів розробили нову упаковку з біоматеріалів. Для отримання пластика з біоматеріалів купується біомаса замість викопної сировини (нафти). Це стимулює стійке виробництво відновлюваної пластмаси і знижує вплив на навколишнє середовище цієї упаковки на 20 % у порівнянні з попередньою упаковкою.

5. FrieslandCampina хоче використовувати 100 % сталої енергії з поновлюваних джерел, таких як вітер, сонце і біомаса, а також генерувати якомога більше такого виду енергії в господарствах членах молочних ферм у 2020 році.

Стратегія КСВ також відповідає головним технічним вимогам принципів G4 «Глобальні ініціативи зі звітності» (GRI). Стратегія «Маршрут 2020» з'єднує щоденні дії і цінності, які важливі для FrieslandCampina, це є певний дороговказ, що забезпечує вказівки працівникам та партнерам залученим до робочих процесів у всьому ланцюжку. Таким чином, загальна стратегія і політика КСВ FrieslandCampina складається з різних елементів, які разом складають комплекс («будинок») стратегій КСВ. Визначальними напрямками стратегії є:

Поліпшення якості харчування у світі¹. FrieslandCampina прагне внести свій вклад у забезпечення продовольчої безпеки у світі через підвищення якості молока і молочної продукції. Крім того, компанія бажає допомогти зменшити зростаюче число людей, які страждають ожирінням, зокрема дітей. FrieslandCampina забезпечує це за допомогою високих вимог до складу своєї продукції, інформатизації та проведення освітніх заходів стосовно здорового способу харчування та життя.

¹ Better nutrition for the world. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/better-nutrition-world/>

Гарний дохід у фермерів членів молочного кооперативу FrieslandCampina¹. Заходи націлені на отримання максимального доходу і безперервності ланцюга виробництва молочних ферм. FrieslandCampina має більш ніж 140-річний досвід роботи на глобальному ринку у молочному сегменті і використовує накопичені знання для подальшого розвитку молочно-товарних ферм в конкретних країнах: Азії, Африці і Східній Європі за допомогою Програми розвитку молочного тваринництва.

Забезпечення комфортного середовища існування людини зараз і для майбутніх поколінь. FrieslandCampina зобов'язалася сприяти зростанню кліматичної нейтральності^{2,3}. Ця мета охоплює такі сектори як: парникові гази, що виділяються в господарствах членах молочних ферм, транспорт від ферми до місць виробництва і переробки молочних продуктів. FrieslandCampina працює над декількома ініціативами по створенню сталих й ефективних виробничих ланцюгів. Це означає, що сталі молочні ферми купуватимуть сталі сільськогосподарські основні матеріали і скорочуватимуть використання енергії для виробництва молочних продуктів.

Залучення співробітників. FrieslandCampina надає великого значення залученню співробітників до реалізації основної мети «Живильна природою»⁴.

Отже, основною метою стратегії 2020 FrieslandCampina є збільшення конкурентоспроможності компанії за рахунок збільшення доданої вартості продукції, при одночасній абсолютній реалізації усього молока фермерів.

Реалізація конкурентних практик FrieslandCampina знаходиться в межах політики КСВ. Одні з них мають прямий вплив, а інші опосередкований⁵.

Відповідальні конкурентні практики:

Забезпечувати інновації. Стратегія сталого розвитку є важливим рушієм інноваційних проєктів. Економія енергії та води у виробничих процесах і більш ефективне використання основних

¹ Good income for our farmers. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/good-income-for-our-farmers/>

² FrieslandCampina-Corporate-Social-Responsibility-2016.pdf. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/frieslandcampina-csr-reports/>

³ FrieslandCampina-CSR-Update-2015.pdf. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/frieslandcampina-csr-reports/>

⁴ Foundation: safeguarding our CSR policy. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/safeguarding-csr-policy/>

⁵ CSR in practice. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/csr-cases/>

матеріалів, сприяють досягненню цілей сталого розвитку та підвищенню конкурентоспроможності аграрних товаровиробників.

Забезпечувати безпеку та якість продуктів харчування. Якість та безпека молочних продуктів мають найвищий пріоритет в компанії, разом з членами молочних фермерських кооперативів, FrieslandCampina контролює весь виробничий ланцюжок від ферми до кінцевого продукту, тобто від лану до столу. Тому FrieslandCampina має свою власну інтегровану систему якості під назвою Foqus, що гарантує безпеку і якість своєї продукції у всьому виробничому ланцюжку, тобто продукти і виробничі процеси відповідають високим вимогам безпеки й якості харчових продуктів, безпеки умов праці, пожежної безпеки та охорони навколишнього середовища. Широка програма навчання та аудиту допомагають гарантувати безперервний моніторинг Foqus в місцях виробництва, на фермах членів молочних кооперативів та постачальників основних матеріалів.

Використовувати відповідальний маркетинг. FrieslandCampina зобов'язалася використовувати відповідальний маркетинг по відношенню до дітей. Мається на увазі, що використання реклами спрямованої на дітей у віці до 12 років допускається тільки для продуктів, які відповідають суворим вимогам й критеріям якості й безпеки, а також є поживними, стимулюючи тим самим вибір здорової їжі.

Компас — Кодекс поведінки FrieslandCampina. У 2015 р. FrieslandCampina оновила свій кодекс поведінки правильного ведення бізнесу — Компас. Цей кодекс поведінки і відповідної політики забезпечує основні принципи шанобливої й прозорої бізнес-поведінки співробітників FrieslandCampina і третіх осіб, з якими компанія співпрацює. Дотримання цього кодексу поведінки та політики підтримується навчанням співробітників і партнерів, конфіденційністю призначення на глобальному рівні посадових осіб, цілісністю і вірністю принципам соціальної відповідальності робочих груп, наявністю інформаційної платформи звітності 24/7, де співробітники можуть висловити свої побоювання щодо порушення кодексу поведінки або політики на конфіденційній основі. Крім того, керівництво на корпоративному рівні несе відповідальність і має безпосередні повноваження щодо дотримання відповідних процедур та принципів.

Забезпечувати діалог із стейкхолдерами (зацікавленими сторонами). FrieslandCampina системно підтримує контакти з основними зацікавленими сторонами: членами молочних ферм, співробітниками, клієнтами, постачальниками, урядами, фінансовими

установами та інвесторами, рядом громадських неурядових організацій та суспільством в цілому для визначення пріоритетності в політиці КСВ.

Обирати та винагороджувати відповідальних партнерів: нагороди для тих, хто підживлює і плекає природу. В межах програми «Foqus планета» FrieslandCampina стимулює фермерів активно сприяти поліпшенню біорізноманіття і стану навколишнього середовища, скороченню використання енергії, сприяти добробуту та здоров'ю тварин, а також природному випасу корів.

Сприяти сталому розвитку молочного скотарства. На глобальному рівні концептуальною моделлю визнано сталий розвиток молочного скотарства (Dairy Sustainability Framework (DSF)). Як член DSF, FrieslandCampina бере участь у проектах.

Забезпечувати прозоре маркування продуктів харчування. Компанія скорегувала стандарт для поживної цінності продуктів на етикетках в 2014 р. з метою стимулювання споживачів робити здоровий вибір.

Встановлювати мінімальні стандарти за допомогою власної системи «Foqus». Контроль якості продуктів харчування ґрунтується на правових вимогах. Крім цього, додаткові вимоги пред'являються різними міжнародними стандартами, такими як GMP +, HACCP, ISO 9001, ISO 22000, FSSC22000, OHSAS 18000 та ISO 14000, що були інтегровані у власну систему компанії «Foqus». Таким чином, покупці і споживачі можуть бути впевнені, що продукція FrieslandCampina є безпечною і високої якості, зроблена відповідним чином. Вимоги Foqus перевіряються щороку і коригуються в разі необхідності, для переконання у тому, що система завжди знаходиться у відповідності з останніми досягненнями науки.

Впроваджувати інструкцію з керівництва для постачальників. FrieslandCampina пред'являє жорсткі вимоги до постачальників основних матеріалів, таких як фруктові концентрати, фрукти, цукор, коагулянт і багатьох інших інгредієнтів, які використовуються в продуктах. FrieslandCampina вважає, що гарні, відкриті і довірливі відносини зі своїми постачальниками мають важливе значення для контролю всього виробничого ланцюга та отримання хорошого огляду ризиків безпеки.

Залучати до реалізації КСВ працівників і фермерів галузі молочного скотарства. Співробітники FrieslandCampina, фермери і члени їх сімей співпрацюють у сфері реалізації КСВ політики. Всі вони грають важливу роль в інтеграційній політиці КСВ в організації.

Питання до обговорення

1. Які основні цілі стратегії FrieslandCampina «Маршрут 2020», ключові показники та завдання корпоративної соціальної відповідальності компанії? Чи відповідає стратегія FrieslandCampina головним технічним вимогам принципів G4 «Глобальні ініціативи зі звітності» (GRI)?

На основі оновленої стратегії FrieslandCampina «Маршрут 2020» було сформовано основні цілі: 1) поліпшення якості харчування у світі, 2) гарний дохід у фермерів членів молочного кооперативу, 3) забезпечення комфортного середовища існування людини зараз і для майбутніх поколінь, 4) залучення співробітників.

Стратегія FrieslandCampina відповідає головним технічним вимогам принципів G4 «Глобальні ініціативи зі звітності» (GRI). Визначальними напрямками стратегії є:

1. Поліпшення якості харчування у світі.
2. Гарний дохід у фермерів членів молочного кооперативу FrieslandCampina.
3. Забезпечення комфортного середовища існування людини зараз і для майбутніх поколінь.

Ключові показники та завдання корпоративної соціальної відповідальності компанії зазначені у Табл. 1

2. Висловіть свою точку зору. Чи взаємопов'язані політики корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку? Як прагнення до сталого виробництва впливає на конкуренцію аграрних підприємств? Наведіть приклади конкретних заходів.

Сталий розвиток є важливою умовою для забезпечення безперервності всіх процесів, тому політика щодо корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку була повністю інтегрована в оновленій стратегії FrieslandCampina «Маршрут 2020» (Табл. 2).

Приклади:

1. Стале виробництво. FrieslandCampina прагне до 2020 р. скоротити використання води компанією або утримати позиції не гірші рівня 2010 р.

2. Здоров'я і благополуччя тварин. Завдяки програмі «Foqus планета», FrieslandCampina пропонує своїм членам молочних ферм інструменти для ведення бізнесу на сталій основі та виробляти безпечне і високоякісне молоко. Важливим аспектом цієї програми є поліпшення здоров'я і благополуччя тварин, а також подовження життя корів.

3. Вільний випас корів. Коли корови випасаються на лузі в рамках традиційного голландського пейзажу це високо цінується

людьми. FrieslandCampina закликає членів молочних ферм до вільного випасу корів й молодняку великої рогатої худоби на луках. Фермери винагородженні за це спеціальними преміями — 1,00 євро за кожні 100 кілограм молока, коли їх молочні породи корів випасаються на луках, принаймні 120 днів на рік упродовж як мінімум шести годин на день.

4. В Нідерландах в кінці 2016 р. з метою збереження щоденної свіжості молочних продуктів розробили нову упаковку з біоматеріалів. Для отримання пластика з біоматеріалів купується біомаса замість викопної сировини (нафти). Це стимулює стійке виробництво відновлюваної пластмаси і знижує вплив на навколишнє середовище цієї упаковки на 20 % у порівнянні з попередньою упаковкою.

5. FrieslandCampina хоче використовувати 100 % сталої енергії з поновлюваних джерел, таких як вітер, сонце і біомаса, а також генерувати якомога більше такого виду енергії в господарствах членах молочних ферм у 2020 році.

6. FrieslandCampina приділяє велику увагу питанням біорізноманіття. Молочні ферми, які активно функціонують та зобов'язались зберегти природу і ландшафт були фінансово винагородженні в рамках програми «Foqus планета» щодо сталого розвитку планети.

3. Які саме відповідальні конкурентні практики FrieslandCampina Ви вважаєте найкращими? Обґрунтуйте вашу відповідь.

Реалізація конкурентних практик FrieslandCampina знаходиться в межах політики КСВ. Одні з них мають прямий вплив, а інші — опосередкований.

Відповідальні конкурентні практики:

- ✓ Забезпечувати інновації.
- ✓ Забезпечувати безпеку та якість продуктів харчування.
- ✓ Використовувати відповідальний маркетинг.
- ✓ Компас — Кодекс поведінки FrieslandCampina.
- ✓ Забезпечувати діалог із стейкхолдерами (зацікавленими сторонами).
- ✓ Обирати та винагороджувати відповідальних партнерів: нагороди для тих, хто підживлює і плекає природу.
- ✓ Сприяти сталому розвитку молочного скотарства.
- ✓ Забезпечувати прозоре маркування продуктів харчування.
- ✓ Встановлювати мінімальні стандарти за допомогою власної системи «Foqus».
- ✓ Впроваджувати інструкцію з керівництва для постачальників.
- ✓ Залучати до реалізації КСВ працівників і фермерів галузі молочного скотарства.