

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Менеджмент бізнес-організацій»

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності
бізнес-організації»**

здобувача Бурди Анастасії Василівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Лазаренко Юлія Олександрівна



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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«Менеджмент бізнес-організацій»
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО:

**Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми**



**Н.Г. Голіонко
«18» червня 2024 р.**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



**М.П. Сагайдак
«18» червня 2024 р.**

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Бурді Анастасії Василівні

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації» / «Management of the development of a business organization's corporate social responsibility»

**тему затверджено наказом ректора Університету від «20» червня 2024 р. № 314-ст
кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах**

ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Розділ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»
Розділ 3	РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» ТА УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

Об'єкт дослідження:	Сукупність управлінських та економічних відносин, що виникають в процесі розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні засади та прикладні аспекти управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Обґрунтування теоретико-методичних засад управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнес-організації та практичних рекомендацій щодо її розвитку

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

у розділі 1

розглянути сутність, види та рівні корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації;
узагальнити основні методи й показники оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації;
охарактеризувати управлінські підходи до формування системи корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації.

у розділі 2

навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»;
дослідити середовище функціонування бізнес-організації;
проаналізувати впроваджені практики й інструменти корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації;
визначити наявні елементи системи управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнес-організації.

у розділі 3

розробити рекомендації щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» та здійснити їх організаційно-економічне обґрунтування;
обрахувати фінансові результати впровадження проєкту розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації, навести його ресурсне забезпечення та визначити можливі ризики реалізації;
розробити управлінські заходи із впровадження запропонованого проєкту розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації.

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

к.е.н., доц. Ю.О. Лазаренко

(науковий ступінь, вчене звання, ініціали, прізвище)

«14» червня 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

А.В. Бурда

(ініціали, прізвище)

«14» червня 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць, 9 рисунків, додатки. Список використаних джерел складається з 55 найменувань, поданих на 5 сторінках.

«Управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації»

Об'єктом дослідження є сукупність управлінських та економічних відносин, що виникають в процесі розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнес-організації та практичних рекомендацій щодо її розвитку.

Для досягнення мети поставлено такі основні завдання дослідження:

- розкрити сутність, види та рівні корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнес-організації;
- дослідити основні методи та показники оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації;
- проаналізувати управлінські підходи до формування системи корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;
- дослідити середовище функціонування ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;

- проаналізувати впроваджені практики й інструменти корпоративної соціальної відповідальності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;
- розробити рекомендації щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;
- оцінити фінансові результати впровадження проєкту розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;
- запропонувати управлінські заходи щодо впровадження проєкту розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих заходів щодо розвитку КСВ у діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», що сприятиме підвищенню фінансової стійкості компанії, її конкурентоспроможності та позитивного впливу на суспільство й довкілля. Розроблений проєкт може бути частково або повною мірою використаний у практиці функціонування ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» з метою інтеграції цінностей сталого розвитку у діяльність компанії, зміцнення її репутації, як екологічно відповідального бренду, підвищення лояльності клієнтів і забезпечення економічного ефекту.

Апробація результатів дослідження: результати дослідження оприлюднено на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті», що відбулася 16 травня 2024 р., за підсумками якої опубліковано тези доповіді на тему: «Інтегрована звітність в контексті соціальної відповідальності сучасних бізнес-організацій» [20].

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: соціальна відповідальність, фінансова стійкість, споживання, розвиток.

Відгук
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Бурди Анастасії Василівни
на тему: «Управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності
бізнес-організації»

1. **Актуальність теми.** Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є невід’ємною складовою сучасного бізнесу, оскільки вона сприяє зміцненню репутації компаній, залученню клієнтів і партнерів, а також покращує взаємовідносини з місцевими громадами. У контексті глобалізації та цифровізації бізнесу компанії стикаються з дедалі більшими викликами, пов’язаними із забезпеченням сталого розвитку. В умовах посилення регуляторних вимог управління розвитком КСВ набуває не лише етичного, а й стратегічного значення. Це дозволяє бізнес-організаціям інтегрувати цінності сталого розвитку у свою діяльність, зміцнювати конкурентну позицію, зменшувати ризики та покращувати фінансові результати. Особливого значення такі ініціативи набувають із урахуванням соціально-економічних викликів, з якими зараз стикається Україна. За таких умов заходи, спрямовані на розвиток КСВ, можуть бути дієвими інструментами підтримки місцевих громад, розвитку інфраструктури, захисту екології, а також підвищення стандартів праці й рівня життя. Виходячи із цього, тема представленої кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною і такою, що відповідає запитам сучасних бізнес-організацій.
2. **Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи.** Представлена кваліфікаційна магістерська робота є завершеним дослідженням, що структуроване у логічній послідовності, розділи роботи пов’язані між собою. КМР містить теоретичні узагальнення, які розкривають особливості управління корпоративною соціальною відповідальністю сучасних бізнес-організацій, а також практичні рекомендації щодо розробки та реалізації проєкту розвитку КСВ ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», які частково або повною мірою можуть бути застосовані в діяльності досліджуваної бізнес-організації для зміцнення своїх позицій на ринку, сприяння сталому розвитку та впровадження нових стандартів відповідального бізнесу. Наведені авторкою пропозиції щодо впровадження ініціатив екологічної спрямованості відповідають темі КМР та містять відповідне організаційно-економічне обґрунтування й управлінський супровід реалізації.
3. **Наявність самостійних розробок автора.** На основі опрацювання сучасних зарубіжних і українських наукових публікацій з проблематики розвитку КСВ бізнес-організацій здобувачкою висвітлено теоретико-методичні аспекти об’єкту дослідження, а також розкрито особливості управління обраною предметною сферою. У теоретико-методичному розділі роботи авторкою проведено дослідження основних наукових підходів до визначення економічної сутності КСВ, розглянуто методи, які використовуються для оцінювання ефективності КСВ, узагальнено управлінські підходи до формування системи КСВ та виокремлено їх особливості. Виклад основного матеріалу за теоретико-методичним розділом роботи супроводжується відповідними узагальненнями, авторськими висновками і критичними коментарями здобувачки.

У аналітичному розділі роботи авторкою досліджено динаміку показників фінансово-господарської діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за три останні роки функціонування та охарактеризовано ключові фактори зовнішнього середовища компанії. Заслугує на увагу ґрунтовний аналіз впроваджених практик й інструментів корпоративної соціальної відповідальності досліджуваної бізнес-організації. Одержані результати аналізу було використано для обґрунтування проєкту розвитку КСВ компанії. У конструктивному розділі наведено ключові положення проєкту розвитку КСВ ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за рахунок впровадження ініціатив екологічної спрямованості (проєкту «Зелений McDonald's»), здійснено оцінку фінансових результатів їх впровадження, а також розглянуто організаційно-управлінський супровід реалізації обраного проєкту.

4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Теоретична цінність отриманих результатів дослідження полягає в поглибленому вивченні теоретичних положень управління розвитком КСВ сучасних бізнес-організацій, розширенні та удосконаленні методичного інструментарію оцінювання ефективності КСВ на мікрорівні. Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблений проєкт може бути частково або повною мірою використаний у практиці функціонування ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» з метою інтеграції цінностей сталого розвитку у діяльність компанії, зміцнення репутації компанії як екологічно відповідального бренду, підвищення лояльності клієнтів і забезпечення економічного ефекту. Результати дослідження оприлюднено на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті», що відбулася 16 травня 2024 р., за підсумками якої опубліковано тези доповіді на тему: «Інтегрована звітність в контексті соціальної відповідальності сучасних бізнес-організацій».
5. **Наявність недоліків.** У аналітичному розділі доцільно було б детальніше описати, які саме елементи складають систему управління КСВ ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Також варто було б доповнити конструктивний розділ у частині аналізу впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності досліджуваної бізнес-організації. У організаційно-управлінському забезпеченні реалізації проєкту варто було б детальніше зазначити, які суб'єкти на рівні окремого ресторану та компанії в цілому братимуть участь у впровадженні розглянутих ініціатив. Проте незважаючи на зазначене, зміст роботи демонструє достатній рівень підготовки здобувачки, її здатність систематизувати і аналізувати інформацію, а також застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань стосовно управління бізнес-організацією.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: кваліфікаційна магістерська робота допускається до захисту перед ЕК, оцінка за якість виконання КМР складає 56 балів.

Доцент кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент
«20» січня 2025 р.



Ю.О. Лазаренко

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки вищої освіти

Бурди Анастасії Василівни

на тему: «Управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення. Тема корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є вкрай актуальною у контексті сучасних викликів глобалізації, цифровізації бізнесу та посилення регуляторних вимог. Розроблення питань, пов'язаних із впровадженням КСВ, має стратегічне значення, оскільки дозволяє бізнесу не лише дотримуватися етичних стандартів, а й досягати сталого розвитку, зміцнюючи свою конкурентну позицію. Особливо це важливо для ресторанів України, які нині зіштовхуються з численними соціально-економічними викликами. Таким чином, обрана тема роботи є обґрунтованою і відповідає актуальним запитам бізнес-середовища компанії.

Якість проведеного дослідження. Робота відзначається високою якістю виконання. Дослідження проведено на основі аналізу наукових джерел, фінансових показників та корпоративних звітів. Авторка демонструє системний підхід до аналізу теоретико-методичних засад управління КСВ та розробки практичних рекомендацій. Аналітичний розділ забезпечує глибоке розуміння динаміки показників діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», а конструктивний розділ містить обґрунтовані пропозиції щодо впровадження екологічних ініціатив.

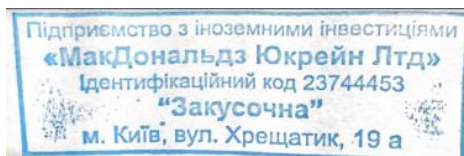
Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Робота має чітку структуру, всі розділи логічно взаємопов'язані. Також у дослідженні висвітлено сучасні підходи до управління КСВ, а також запропоновано ефективні методи оцінювання її результативності. Аналітичний розділ демонструє високий рівень володіння авторкою методами аналізу зовнішнього середовища та фінансових показників компанії. Практичні рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані у діяльності досліджуваної компанії.

Зауваження. У роботі недостатньо деталізовано методи впровадження КСВ ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Конструктивний розділ варто було б доповнити аналізом впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності компанії. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації проєкту потребує чіткого визначення суб'єктів, які братимуть участь у впровадженні ініціатив.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Результати роботи мають значну практичну цінність. Запропоновані заходи можуть бути частково або повною мірою реалізовані у діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», сприяючи підвищенню репутації компанії як екологічно відповідального бренду, зміцненню довіри клієнтів і партнерів, а також забезпеченню економічного ефекту. Проєкт «Зелений McDonald's», розроблений у роботі, є важливим кроком до інтеграції цінностей сталого розвитку в діяльність компанії.

Керівник відділу роботи з працівниками

Камаледінова О.А



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ.....	7
1.1 Сутність, види та рівні корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації.....	7
1.2 Основні методи й показники оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації.....	14
1.3 Управлінські підходи до формування системи корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика бізнес-організації.....	28
2.2 Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища бізнес-організації.....	42
2.3 Впроваджені практики й інструменти корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації.....	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» ТА УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	71
3.1 Рекомендації щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	71
3.2 Оцінка фінансових результатів впровадження проєкту розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «Макдональдс Юкрейн ЛТД»..	77
3.3 Управлінські заходи щодо впровадження запропонованого проєкту розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	82
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному бізнес-середовищі споживачі, інвестори та партнери все більше оцінюють бізнес не лише за фінансовими показниками, але й за його внеском у соціальний розвиток і екологічну стійкість. Це підвищує конкурентоспроможність компаній, сприяє формуванню позитивного іміджу та довіри з боку громадськості. Значення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для бізнесу охоплює низку аспектів, які стосуються не лише етичних принципів, але й стратегічних переваг підприємств. Провідні компанії визнають важливість розвитку екологічних технологій, соціально орієнтованих продуктів та послуг, що відповідають вимогам сучасного суспільства. Крім того, КСВ забезпечує гармонізацію відносин між бізнесом та зацікавленими сторонами, такими як працівники, споживачі, постачальники та представники громад. Активне залучення цих груп у процеси прийняття рішень сприяє покращенню іміджу організації та створенню довготривалих партнерських відносин.

Отже, концепція корпоративної соціальної відповідальності є важливим елементом забезпечення етичної, екологічної та соціальної стійкості бізнесу, що має стратегічне значення для його довгострокового успіху та розвитку, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти корпоративної соціальної відповідальності досліджувалися багатьма зарубіжними й українськими науковцями, зокрема М. Фрідманом, Ф. Котлером, Дж. Райлі, Н.В. Водницькою, Л.А. Грициною, Ф.І. Євдокимовим та М.В. Губською, які акцентували увагу на економічних, екологічних та етичних аспектах цієї концепції. Їх науковий внесок включає формування теоретичних засад КСВ, розробку стратегій сталого розвитку компаній, аналіз впливу КСВ на ефективність діяльності бізнес-організацій та визначення ролі етики у відносинах зі стейкхолдерами.

Проте питання адаптації підходів до управління КСВ в умовах українського ринку й викликів сучасного бізнес-середовища залишаються недостатньо висвітленими, що визначає необхідність подальших досліджень і розробки управлінських рекомендацій у межах цієї проблематики.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнес-організації та практичних рекомендацій щодо її розвитку.

Для досягнення мети поставлено такі основні завдання дослідження:

- розкрити сутність, види та рівні корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнес-організації;
- дослідити основні методи та показники оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації;
- проаналізувати управлінські підходи до формування системи корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;
- дослідити середовище функціонування ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;
- проаналізувати впроваджені практики й інструменти корпоративної соціальної відповідальності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;
- розробити рекомендації щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;
- оцінити фінансові результати впровадження проєкту розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;
- запропонувати управлінські заходи щодо впровадження проєкту розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Об'єктом дослідження є сукупність управлінських та економічних відносин, що виникають в процесі розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної магістерської роботи було використано систему загальнонаукових методів: порівняння, узагальнення, аналізу, синтезу, графічний і табличний методи представлення даних.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична та методична значущість отриманих результатів дослідження полягає в поглибленому вивченні теоретичних положень управління корпоративною соціальною відповідальністю, а також у визначенні її впливу на діяльність бізнес-організацій. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих заходів щодо розвитку КСВ у діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», що сприятиме підвищенню фінансової стійкості компанії, її конкурентоспроможності та позитивного впливу на суспільство й довкілля. Розроблений проект може бути частково або повною мірою використаний у практиці функціонування ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» з метою інтеграції цінностей сталого розвитку у діяльність компанії, зміцнення її репутації, як екологічно відповідального бренду, підвищення лояльності клієнтів і забезпечення економічного ефекту.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці зарубіжних і українських вчених з питань управління корпоративною соціальною відповідальністю, офіційні документи ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», зокрема дані про фінансові показники та корпоративні звіти про реалізацію КСВ. У кваліфікаційній магістерській роботі також було використано статистичні дані з офіційних джерел та мережі інтернет.

Апробація результатів дослідження: результати дослідження оприлюднено на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті», що відбулася 16 травня 2024 р., за підсумками якої опубліковано тези доповіді на тему:

«Інтегрована звітність в контексті соціальної відповідальності сучасних бізнес-організацій» [20].

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць, 9 рисунків, додатки. Список використаних джерел складається з 55 найменувань, поданих на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

1.1 Сутність, види та рівні корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації

В сучасних умовах бізнесу соціальна відповідальність підприємства є важливою складовою реалізації його стратегії та формування конкурентної переваги. Зростаючі очікування суспільства, стейкхолдерів та регуляторних органів, щодо етичної поведінки та соціального внеску підприємств підвищують необхідність формування ефективних систем управління корпоративної соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність є важливою частиною ведення бізнесу, що ґрунтується на використанні моральних, духовних та суспільних цінностей, таких як солідарність і партнерство. Вона є явищем, яке відображає здатність і готовність організацій і людей виконувати свої соціальні зобов'язання, дотримуючись соціальних норм і стандартів.

Наукові підходи до визначення сутності категорії «соціальна відповідальність» узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнення наукових підходів до тлумачення змісту поняття соціальної відповідальності

Автор	Визначення категорії
1	2
Хоуард Р. Боуен	«Реалізація такої політики, ухвалення таких рішень або проведення такої лінії поведінки, які б відповідали цілям і цінностям суспільства»
Охріменко О.О. Іванова Т.В.	«Соціальна відповідальність – це соціальне явище, що являє собою добровільне та свідоме виконання, використання і дотримання суб'єктами суспільних відносин, приписів, соціальних норм, а у випадку їхнього порушення – застосування до порушника заходів впливу, передбачених цими нормами»
Зайчук О.В., Онiщенко Н.М.	«Соціальна відповідальність є комплексною категорією, яка включає моральну, політичну, юридичну та професійну відповідальність».

Продовження таблиці 1.1

1	2
Колот А.М., Грішнова О.А.	«Соціальна відповідальність – це складне суспільне явище, комплексна характеристика якого передбачає виокремлення суб'єктів, об'єктів, компонентів (форм вияву, моделей, видів), місця в системі цінностей людини та суспільства загалом».
Колот А.М., Грішнова О.А.	«Соціальна відповідальність як концепція заохочує кожну людину й організацію враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на інших людей, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах».

Джерело: складено автором на основі [1-4]

Отже, на основі узагальнення й критичного аналізу розглянутих підходів можна зробити висновок, що соціальна відповідальність – це комплексне явище, яке передбачає свідоме та добровільне виконання суб'єктами суспільних відносин своїх обов'язків перед суспільством та державою. Соціальна відповідальність має безпосередній зв'язок із соціальною безпекою, будучи запорукою стабільності та цілісності суспільства. Корпоративна соціальна відповідальність, у свою чергу, є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку бізнесу і підвищення добробуту суспільства. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це концепція, яка передбачає відповідальність бізнесу за вплив на суспільство та навколишнє середовище. Її сутність – це зобов'язання підприємства діяти етично, підтримувати сталий розвиток, забезпечувати добробут своїх співробітників, дбати про екологію, а також робити внесок у розвиток суспільства в цілому [5].

Корпоративна соціальна відповідальність розглядалась багатьма авторами з різних точок зору (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Узагальнення наукових підходів до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності

Автор	Характеристика корпоративної соціальної відповідальності
1	2
М. Фрідман	«Існує тільки одна соціальна відповідальність бізнесу використовувати ресурси і робити дії, спрямовані на підвищення своїх прибутків, граючи за правилами відкритої та вільної конкуренції без обману або підробки».
Ф. Котлер	«Ведення підприємцем практики відповідального бізнесу, які є корисними для бізнесу і суспільства загалом, а також стимулюють соціальний, економічний та екологічний розвиток через максимізацію позитивного внеску і мінімізацію негативного внеску в результаті своєї діяльності».

Продовження таблиці 1.2

1	2
Н. Фіцджеральд	«Корпоративна соціальна відповідальність є безкомпромісним бізнес-рішенням. Не тому, що це хороша практика, а тому, що люди змушують нас зробити це, тому що це добре для нашого бізнесу».
Дж. Райлі	«Зобов'язання для бізнесу – переслідувати довгострокові цілі, які корисні для суспільства».
Європейська Комісія	«Концепція залучення соціальних і екологічних напрямків у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами».
Зелена книга з корпоративної соціальної відповідальності	«Концепція, за якою організації враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив усіх сфер своєї діяльності на споживачів, постачальників, працівників, акціонерів, громаду та навколишнє середовище».
Конфедерація роботодавців України	«Добровільна ініціатива власника компанії або засновників організації з розробки і реалізації певних соціально спрямованих, неприбуткових заходів, що мають на меті якісне покращення зовнішнього для компанії або організації середовища».
Євдокимов Ф. І., Губська М. В.	«Діяльність підприємства зі здійснення соціальних програм у межах економічної доцільності».
Водницька Н.В.	«Добровільні соціальні зобов'язання, які визнаються такими суспільством та які бере на себе власник або уповноважений ним орган підприємства з метою задоволення соціальних інтересів персоналу та всіх зацікавлених сторін в межах економічної доцільності».
Грицина Л.А.	«Добровільна діяльність, яка перевищує визначені у законодавстві вимоги до роботи підприємства, та охоплює екологічну, суспільну, трудову та економічну сфери відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством в цілому, територіальними громадами, працівниками, постачальниками, споживачами, акціонерами».

Джерело: складено автором на основі [6-14]

Отже, КСВ передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та економічних аспектів у стратегію і операційну діяльність підприємства з метою створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін. Існують різні види КСВ, які підприємства можуть впроваджувати в залежності від своїх цілей, ресурсів і сфери діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Види корпоративної соціальної відповідальності

Види	Опис
Економічна відповідальність	Забезпечення прибутковості та ефективного управління ресурсами для довгострокового успіху компанії.
Екологічна відповідальність	Зниження негативного впливу на навколишнє середовище через впровадження екологічно чистих технологій та відповідальне управління ресурсами.
Етична відповідальність	Дотримання високих стандартів етики у всіх аспектах діяльності, включаючи прозорість, чесність та відповідальність перед стейкхолдерами.

Джерело: складено автором на основі [15]

Різні види КСВ надають можливість підприємству досягати своїх економічних цілей і робити значний внесок у соціальний та екологічний добробут.

Також можна розглянути юридичну і філантропічну корпоративну соціальну відповідальність [16]:

1. Юридична КСВ включає дотримання всіх вимог законодавства, що регулюють діяльність компанії.

2. Філантропічна КСВ охоплює добровільну участь компанії у благодійних проєктах, фінансування соціальних програм, підтримку громадських ініціатив та надання допомоги різним верствам населення.

КСВ є важливим елементом сучасного бізнесу, який дозволяє компаніям не лише досягати своїх комерційних цілей, але й зміцнювати свою репутацію та підвищувати довіру з боку клієнтів і партнерів.

КСВ можна розглядати на трьох основних рівнях (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Характеристика рівнів корпоративної соціальної відповідальності

Рівень КСВ	Характеристика
Мікрорівень	Охоплює діяльність на рівні окремих співробітників або відділів компанії. Включає ініціативи, які безпосередньо впливають на працівників компанії, такі як забезпечення безпеки праці, навчання, розвиток персоналу та підтримка їх добробуту.
Мезорівень	Охоплює КСВ на рівні всієї компанії. Включає стратегії та політики компанії, такі як корпоративна культура, політика сталого розвитку, взаємодія з місцевими громадами, етичні стандарти бізнесу та екологічні ініціативи.
Макрорівень	Охоплює діяльність на рівні взаємодії компанії з суспільством і державою в цілому, що включає участь у розробці політики сталого розвитку, сприяння економічному розвитку регіонів, підтримку соціальних і екологічних проєктів на національному або глобальному рівні.

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Так, КСВ розглядається на різних рівнях від окремих співробітників до взаємодії з суспільством і державою і є важливим інструментом для бізнесу, який дозволяє активно сприяти досягненню цілей сталого розвитку (ЦСР).

Безпосередній зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та цілями сталого розвитку надано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) та цілями сталого розвитку (ЦСР)

Аспекти КСВ	Ціль сталого розвитку (ЦСР)	Характеристика
Соціальна відповідальність	ЦСР 1: Подолання бідності	Компанії через створення робочих місць та підтримку місцевих громад сприяють зменшенню рівня бідності.
Освітні програми та підвищення кваліфікації	ЦСР 4: Якісна освіта	КСВ ініціативи включають інвестиції в освітні проєкти, тренінги для співробітників та місцевих громад.
Гідна праця та безпечні умови праці	ЦСР 8: Гідна праця та економічне зростання	Компанії забезпечують гідні умови праці, забезпечують справедливую оплату та дотримуються стандартів безпеки.
Екологічна відповідальність	ЦСР 12: Відповідальне споживання	Впровадження екологічно чистих технологій, мінімізація відходів та відповідальне управління ресурсами.
Зменшення впливу на навколишнє середовище	ЦСР 13: Боротьба зі зміною клімату	Компанії знижують викиди парникових газів, запроваджують заходи енергоефективності.
Гендерна рівність	ЦСР 5: Гендерна рівність	Компанії забезпечують рівні права та можливості для всіх працівників, незалежно від статі, підтримуючи гендерну рівність.
Права людини та рівні можливості	ЦСР 10: Зменшення нерівності	Компанії, через свої КСВ ініціативи, працюють на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників та співпрацюють із різними соціальними групами для зменшення нерівності.
Партнерство з урядами	ЦСР 17: Партнерство заради стійкого розвитку	КСВ стимулює співпрацю між бізнесом, урядами та громадськими організаціями для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Отже, корпоративна соціальна відповідальність дозволяє бізнесу активно сприяти досягненню конкретних цілей сталого розвитку, одночасно створюючи цінність для компанії та суспільства. Відповідно до класифікації Ф. Котлера, корпоративна соціальна відповідальність компанії може бути впроваджена за такими основними напрямками (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Класифікація напрямків корпоративної соціальної відповідальності компаній за Ф. Котлером

Напрямок	Опис
1	2
Благодійні ініціативи	Компанії залучають увагу суспільства до важливих соціальних питань або допомагають у зборі коштів. Організують події, залучають волонтерів, інформують громадськість. Наприклад, акції зі збору коштів для лікарень або боротьби з бідністю.

Продовження табл. 1.6

1	2
Благодійний маркетинг	Стратегія, за якої компанії передають частину своїх прибутків на підтримку благодійних справ. Наприклад, відсоток від кожного проданого товару йде на допомогу постраждалим від природних катастроф.
Корпоративний соціальний маркетинг	Участь компаній у громадських кампаніях, спрямованих на покращення здоров'я населення, підвищення безпеки або захист навколишнього середовища. Наприклад, ініціативи щодо боротьби з курінням або захисту дикої природи.
Корпоративна філантропія	Прямі пожертви компанії на користь благодійних організацій у вигляді коштів, товарів або послуг. Наприклад, гранти на освітні програми або ресурси для лікарень.
Волонтерство	Підтримка та заохочення працівників компанії до участі у волонтерській діяльності. Наприклад, участь у громадських заходах або допомога місцевим ініціативам і благодійним організаціям.
Соціально-етичні підходи до ведення бізнесу	Впровадження компаніями бізнес-практик, які сприяють покращенню добробуту суспільства та захисту довкілля. Наприклад, відповідальне інвестування, використання екологічних технологій, підтримка прав людини.

Джерело: складено автором на основі [19]

Дана класифікація ініціатив КСВ (табл. 1.6) показує, як різноманітні підходи до соціальної відповідальності можуть бути інтегровані у бізнес-стратегії компаній. Основні принципи корпоративної соціальної відповідальності є основою для побудови стійких та ефективних бізнес-стратегій. Кожен із принципів сприяє формуванню цілісного підходу до ведення бізнесу, який враховує інтереси всіх зацікавлених сторін, включаючи споживачів, працівників, постачальників та суспільство в цілому (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Характеристика ключових принципів КСВ

Принцип КСВ	Характеристика
Довгострокові відносини	Компанії прагнуть встановити стабільні та тривалі відносини зі споживачами, працівниками, постачальниками та іншими партнерами.
Репутація надійності	Метою є здобуття репутації відповідальної компанії, яка серйозно ставиться до соціальних та екологічних проблем.
Орієнтація на споживача	Компанії прагнуть досягти лідерства у якості своїх товарів і послуг, забезпечуючи високий рівень обслуговування та надійності.
Інновації та розвиток	Впровадження нових технологій, постійне вдосконалення та скорочення термінів виходу продуктів на ринок є важливими аспектами для успішного бізнесу.
Безперервне удосконалення	Компанії повинні постійно працювати над підвищенням якості своїх продуктів, послуг та процесів.
Професійний розвиток	Створення можливостей для розвитку кваліфікованої та мотивованої робочої сили, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Джерело: узагальнено автором на основі [19, 20]

Залежно від галузі, в якій працює компанія, та її місцезнаходження, поняття й розуміння ініціатив КСВ може відрізнятися. Наприклад, у США КСВ часто асоціюється з волонтерством і благодійністю, тоді як у Європі акцент робиться на веденні бізнесу в соціально-відповідальний спосіб, з акцентом на етику [2, с. 42]. Процес впровадження КСВ на підприємствах складається з декількох взаємопов'язаних етапів, кожен з яких включає певний набір процедур. Спільна реалізація цих процедур забезпечує досягнення основної мети впровадження КСВ. Приклади впроваджених КСВ-стратегій на підприємствах різних галузей надані в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Компанії, які ефективно впроваджують КСВ-стратегії

Компанія	Опис КСВ-ініціатив в межах стратегії
Starbucks	Ініціатива CAFE (Coffee and Farmer Equity) – ретельна перевірка постачальників кави за понад 200 критеріями, включаючи дотримання прав працівників, охорону навколишнього середовища, збереження водних ресурсів та біорізноманіття.
Київстар	Підтримка країни та допомога людям під час війни. Ключові проекти: «Дитяча надія» (співпраця з dobro.ua), проект «Нам тут жити» (співпраця з фондом «Повернись живим» на розмінування територій України).
Lego	Зменшення екологічного впливу через зменшення викидів, використання відновлюваної енергії та раціональне використання ресурсів на виробництві.
Microsoft	Зменшення впливу на навколишнє середовище, досягнення статусу «вуглецево-негативної» компанії до 2030 року, підтримка освітніх програм для розвитку цифрових навичок і забезпечення доступу до технологій для громад, які цього потребують.
ІКЕА	Досягнення екологічної стійкості через використання відновлюваних матеріалів. Підтримка програм соціальної відповідальності, включаючи забезпечення доступного житла для біженців та інвестування у відновлювальні енергетичні проекти.
Нова Пошта	Реалізація екологічних ініціатив, таких як зменшення використання паперових накладних, оптимізація логістичних процесів для зниження викидів CO ₂ , розвиток інфраструктури для переробки упаковок. Підтримка соціальних ініціатив, таких як «Гуманітарна пошта».
Розетка	Підтримка екологічних проектів, таких як утилізація електроніки та впровадження енергоефективних технологій на складах. Активна участь у благодійних ініціативах, таких як збір коштів на лікування важкохворих дітей та підтримка українських лікарень.

Джерело: розроблено автором на основі [21-25]

Кожна з представлених компаній вирізняється унікальними ініціативами, спрямованими на позитивний вплив на суспільство та довкілля. Так, Starbucks, Київстар, Lego, Microsoft, ІКЕА, Нова Пошта та Розетка – усі ці компанії активно інтегрують КСВ у свою діяльність, що сприяє не лише їхньому підприємницькому успіху, але й покращує добробут суспільства та підтримує

екологічний розвиток. Від підтримки суспільства і захисту довкілля до розробки та впровадження інноваційних рішень, дані компанії демонструють, як корпоративна соціальна відповідальність може бути вигідною для бізнесу та водночас мати значний позитивний вплив на світ. Важливо відзначити, що такі ініціативи не тільки підвищують репутацію компаній, але й створюють довіру з боку стейкхолдерів.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність стає все більш важливим аспектом діяльності багатьох відомих компаній, які прагнуть не лише досягати фінансового успіху, але й робити позитивний внесок у суспільство та навколишнє середовище. КСВ охоплює різні аспекти, включаючи економічну, соціальну, екологічну та етичну відповідальність. Важливим є те, що кожен з цих аспектів не тільки сприяє досягненню бізнес-цілей, але й робить вагомий внесок у добробут суспільства та збереження навколишнього середовища.

Ефективне управління КСВ є не просто додатковою активністю, а невід'ємною частиною сучасного бізнесу, яка сприяє довгостроковій стійкості та успіху компанії, зміцнює її імідж та забезпечує гармонійні відносини із суспільством і довкіллям.

1.2 Основні методи й показники оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації

Оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації є важливим процесом, який дозволяє оцінити вплив КСВ на діяльність компанії, її репутацію, взаємодію з суспільством і фінансові результати. Існує кілька методів і показників, які використовуються для оцінювання ефективності КСВ (табл. 1.9 та табл. 1.10)

Таблиця 1.9 – Методи, які використовуються для оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності

Метод	Опис
Метод аналізу зацікавлених сторін (стейкхолдерів)	Оцінювання впливу КСВ на різні групи стейкхолдерів (співробітники, клієнти, постачальники, акціонери, місцеві громади тощо). Аналіз того, наскільки ініціативи КСВ відповідають очікуванням і потребам цих груп.
Метод бенчмаркінгу	Порівняння показників КСВ компанії з кращими практиками галузі або з показниками конкурентів. Допомагає визначити рівень компанії в контексті КСВ і виявити аспекти, які потребують покращення.
Метод аналізу витрат і вигод	Оцінка фінансової ефективності КСВ шляхом порівняння витрат на впровадження ініціатив з вигодами, такими як збільшення доходів, зниження витрат, покращення репутації тощо.
Метод соціального аудиту	Оцінка впливу компанії на суспільство і навколишнє середовище. Включає аналіз екологічного сліду, впливу на місцеві громади, дотримання прав людини та інших соціальних аспектів.
Метод управління на основі показників (KPI)	Використання ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання конкретних аспектів КСВ, таких як рівень задоволеності співробітників, зниження енергоспоживання, кількість соціальних ініціатив тощо.

Джерело: узагальнено автором на основі [26]

Методи оцінювання ефективності КСВ надають можливість аналізувати та надалі покращувати соціальні, екологічні та економічні аспекти діяльності компанії. Використання цих методів дозволяє організаціям отримати всебічне розуміння впливу своїх КСВ-ініціатив та приймати обґрунтовані рішення щодо їх подальшого розвитку. Вони допомагають компаніям також і розробляти стратегії для подальшого вдосконалення та підвищення свого позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Таблиця 1.10 – Основні показники оцінювання ефективності КСВ

Категорія показників	Показник	Опис
1	2	3
Фінансові показники	Рентабельність інвестицій у КСВ (ROCSRI)	Вимірює фінансовий результат від впровадження КСВ ініціатив.
	Зростання доходів та прибутку	Відображає вплив КСВ на фінансовий стан компанії через підвищення лояльності клієнтів та розширення ринку.
Соціальні показники	Рівень задоволеності співробітників	Вимірюється через опитування та аналіз умов праці, соціальних програм та інших ініціатив.
	Соціальна відповідальність перед громадою	Оцінюється через кількість реалізованих соціальних проектів, обсяг благодійних внесків, рівень участі компанії у житті місцевих громад.

Продовження табл. 1.10

1	2	3
Екологічні показники	Зниження вуглецевого сліду	Вимірюється через обсяги викидів CO ₂ , зменшення енергоспоживання, використання екологічно чистих матеріалів.
	Утилізація та переробка відходів	Кількість відходів, що підлягають утилізації та переробці, зменшення використання пластику тощо.
Репутаційні показники	Індекс репутації	Вимірює загальне сприйняття компанії серед громадськості, стейкхолдерів та клієнтів.
	Рівень довіри та лояльності клієнтів	Визначається через опитування клієнтів, аналіз відгуків, рівень утримання клієнтів.
Показники етичної поведінки	Дотримання етичних стандартів	Кількість випадків порушення етичних норм, кількість скарг від співробітників або клієнтів.
	Впровадження етичних програм	Кількість тренінгів з етики, кількість співробітників, що пройшли навчання з етичних стандартів.

Джерело: складено автором на основі [27-30]

Комплексний підхід до оцінювання ефективності КСВ через ці показники забезпечує компаніям можливість не лише вимірювати успішність своїх соціальних ініціатив, але й вносити необхідні корективи для підвищення їх ефективності та відповідності стратегічним цілям компанії.

Важливо обирати ті показники, які найбільш точно відображають вплив КСВ на діяльність конкретної компанії, а також враховувати специфіку галузі, очікування стейкхолдерів та стратегічні цілі компанії, що дозволить не лише виміряти ефективність впроваджених ініціатив, але й покращити їхню реалізацію в майбутньому.

Вивчаючи різноманітні методики оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємств, можна стверджувати, що багато фахівців віддають перевагу оцінці за напрямками КСВ. Наприклад, Т.М. Литвиненко [31, с. 65] зазначає, що соціальна відповідальність вимірюється через низку показників, які пов'язані з основними напрямками діяльності підприємства в цьому контексті. Серед основних напрямів соціально відповідальної діяльності виокремлюють розвиток персоналу, охорону здоров'я та безпечні умови праці, соціально відповідальну реструктуризацію, природоохоронну діяльність, розвиток місцевих громад і добросовісну ділову практику. Для кожного напрямку визначаються показники, що оцінюють ефективність виконання певних заходів.

О.В. Ворон [32, с. 128] пропонує для оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності використовувати систему кількісних і якісних показників, яка формується за напрямками діяльності підприємства. Автор виділяє чотири основні напрями: персонал, бізнес, суспільство та імідж. Для кожного напрямку слід оцінювати показники витрат на соціальну діяльність (кількісні показники) і результати діяльності (якісні показники).

Розробка системи показників для оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності також представлена в роботах Є.Г. Левицької та Ю.М. Саєнко [33, с. 214]. Вони акцентують увагу на виборі напрямів діяльності підприємства в сфері соціальної активності та відстеженні дотримання підприємством основних принципів КСВ за певними показниками. Дані показники є різномірними: вартісні та натуральні, абсолютні та відносні, що ускладнює проведення об'єктивної оцінки ефективності КСВ серед групи підприємств.

Ф.І. Євдокімов та М.В. Губська [34] пропонують розраховувати показник конкурентоспроможності підприємства (K_p), що відповідає стандартам соціальної відповідальності, за такою формулою:

$$K_p = \sum_{i=1}^n \gamma_i * I_{tec} = \alpha I_t + \beta I_e + \gamma I_c \quad (1.1)$$

де I_t , I_e , I_c – відповідно індекси технічних, економічних і соціальних показників підприємства відносно конкурента, частка од.;

α , β , γ – коефіцієнти еластичності, що визначаються за даними статистики реалізації конкретного товару підприємства;

n – кількість регламентованих параметрів, обумовлених нормативними документами;

γ_i – булева змінна, що приймає значення «1» при виконанні нормативу і «0» – у протилежному випадку.

Для оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства використовується методика, що включає розрахунок інтегрального показника та побудову "пелюсткової" діаграми на основі бальної оцінки часткових критеріїв:

$$I = \frac{K_{b1} * K_{b2} * K_{b3} * ... * K_{bi}}{i} \quad (1.2)$$

де K_{bi} – бальна оцінка i -го часткового показника;

i – кількість часткових показників.

Н.М. Шмиголь [35] пропонує модель оцінки ефективності соціальних інвестицій та КСВ, яка заснована на розрахунку комплексного показника (індексу):

$$KI_i = \frac{T_i + CE_i + SE_i}{TOC_i} \quad (1.3)$$

де KI_i – комплексний індекс компанії;

T_i – виплачені податки;

CE_i – інвестиції в основний капітал;

SE_i – соціальні видатки;

TOC_i – поточні витрати виробничого призначення.

Також розраховується індикатор перспективного розвитку:

$$IP_i = \frac{CE_i + SE_i}{NE_i} \quad (1.4)$$

де IP_i – індикатор перспективного розвитку;

NE_i – чистий прибуток підприємства.

Індикатор соціальних видатків визначається за формулою:

$$ICB_i = \frac{SE_i}{NE_i} \quad (1.5)$$

де ICB_i – індикатор соціальних видатків підприємства.

Різні фахівці використовують модифіковані економічні показники для оцінки ефективності діяльності підприємств.

Для визначення впливу соціально відповідальної діяльності на результати діяльності підприємства часто використовуються показники: ROI, ROA, ROS, ЕВІТА тощо. Даний метод дозволяє порівнювати фінансові показники компаній, що активно займаються соціально відповідальною діяльністю, з тими, що менш залучені у соціальні програми (табл. 1.12).

Таблиця 1.12 – Основні фінансові показники для оцінювання ефективності корпоративної діяльності

Показник	Формула	Опис
Return on Investment (ROI)	$ROI = (\text{Чистий прибуток від інвестицій} - \text{Вартість інвестицій}) / \text{Вартість інвестицій} \times 100\%$	Показник ROI оцінює ефективність інвестицій, включаючи інвестиції в соціально відповідальні проекти.
Return on Assets (ROA)	$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Загальна вартість активів} \times 100\%$	ROA вимірює ефективність використання активів компанії для отримання прибутку.
Return on Sales (ROS)	$ROS = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий обсяг продажів} \times 100\%$	ROS показує, який відсоток прибутку компанія отримує з кожної гривні продажів.
Earnings Before Interest, Taxes, and Amortization (EBITA)	$EBITA = \text{Операційний прибуток} + \text{Амортизація} + \text{Відсотки} + \text{Податки}$	EBITA показує операційний прибуток компанії, виключаючи вплив податків, відсотків та амортизації.

Джерело: узагальнено автором на основі [36]

Загалом ці показники дозволяють компаніям та їхнім стейкхолдерам отримати чітке уявлення про фінансовий стан компанії, оцінити ефективність її інвестицій та операційної діяльності, що є важливим для прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, ефективне управління КСВ потребує застосування спеціалізованих методів, таких як аналіз зацікавлених сторін, бенчмаркінг, аналіз витрат і вигод, соціальний аудит та управління на основі ключових показників ефективності. Дані методи дозволяють організаціям розробляти стратегії для подальшого вдосконалення.

Фінансові показники, такі як ROI, ROA, ROS, та EBITA, грають важливу роль в оцінюванні результативності інвестицій у КСВ та в загальній операційній діяльності компанії. Вони дозволяють порівнювати успішність компаній, які активно займаються соціально відповідальною діяльністю, з тими, що менш залучені у соціальні програми.

Використання комплексного підходу до оцінювання ефективності КСВ сприяє кращому розумінню впливу цих ініціатив на бізнес, підвищує прозорість та відповідність стратегічним цілям компанії, що, у свою чергу, зміцнює її довгострокову стійкість та репутацію на ринку.

1.3 Управлінські підходи до формування системи корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації

Формування системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у бізнес-організації потребує ефективного управління, яке включає розробку стратегій, політик, процедур та інструментів для забезпечення сталого розвитку компанії та її позитивного впливу на суспільство і навколишнє середовище.

Різні управлінські підходи до формування системи КСВ можуть бути розглянуті з урахуванням специфіки бізнесу, культурних аспектів, законодавчих норм та інших факторів.

Розглянемо детальніше особливості управлінських підходів до формування системи КСВ [37]:

1. Стратегічний підхід передбачає інтеграцію КСВ у загальну стратегію компанії. Основні кроки включають: КСВ повинна бути відображена в основних документах компанії; визначення довгострокових цілей у сфері КСВ, які узгоджуються зі стратегічними цілями компанії; інтеграція принципів КСВ у всі аспекти бізнесу, включаючи виробництво, маркетинг, управління персоналом, закупівлі тощо; впровадження системи моніторингу та оцінки результатів КСВ, а також публікація звітів про досягнуті результати.

2. Процесний підхід акцентує увагу на інтеграції КСВ у щоденну діяльність компанії через оптимізацію бізнес-процесів. Основні кроки включають: визначення основних бізнес-процесів, що мають вплив на суспільство та навколишнє середовище; проведення аналізу ризиків та можливостей у кожному процесі з точки зору КСВ; створення стандартів та процедур, що враховують аспекти КСВ у ключових процесах; організація навчання та підвищення кваліфікації працівників щодо впровадження принципів КСВ у щоденну діяльність.

3. Системний підхід до КСВ передбачає розгляд компанії, як частини більшої системи, що включає взаємодію з різними зацікавленими сторонами.

Основні кроки включають: ідентифікацію та взаємодію з ключовими стейкхолдерами (співробітники, клієнти, постачальники, громади, державні органи тощо) для врахування їхніх очікувань та потреб; розробку та впровадження ключових показників ефективності (KPI) для оцінки впливу компанії на суспільство та довкілля; створення механізмів зворотного зв'язку та вдосконалення системи КСВ на основі отриманих даних та результатів оцінки.

4. Інноваційний підхід до КСВ орієнтований на створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей, які враховують принципи сталого розвитку. Основні кроки включають: інновації у виробництві, спрямовані на створення продуктів з мінімальним впливом на довкілля; інвестування в соціальні проекти, що сприяють вирішенню суспільних проблем; впровадження технологічних рішень для підвищення ефективності ресурсів та зниження викидів.

5. Етичний підхід акцентує увагу на моральних аспектах ведення бізнесу. Основні кроки включають: створення етичного кодексу, який визначає принципи та стандарти поведінки компанії та її співробітників; формування корпоративної культури, яка заохочує етичну поведінку та соціальну відповідальність; забезпечення прозорості у діяльності компанії.

Особливості зазначених управлінських підходів до формування системи КСВ узагальнено у табл. 1.13.

Таблиця 1.13 – Управлінські підходи до формування системи КСВ

Назва підходу	Характеристика
Стратегічний	Інтеграція КСВ у загальну стратегію компанії, відображення в основних документах, узгодження довгострокових цілей з бізнес-стратегією, моніторинг та звітність про результати.
Процесний	Фокус на оптимізації бізнес-процесів, врахування КСВ у щоденній діяльності через стандартизацію процесів, аналіз ризиків та навчання персоналу.
Системний	Компанія як частина більшої системи; акцент на взаємодії з ключовими стейкхолдерами, розробка KPI та механізмів зворотного зв'язку для оцінки впливу на суспільство і довкілля.
Інноваційний	Розробка нових продуктів, послуг та бізнес-моделей, що враховують принципи сталого розвитку, інвестиції в соціальні проекти, інновації для зменшення впливу на довкілля.
Етичний	Фокус на моральних стандартах ведення бізнесу, створення етичного кодексу, прозорість діяльності, формування корпоративної культури, що заохочує етичну поведінку.

Джерело: узагальнено автором на основі [37]

Кожен з розглянутих підходів має свої переваги і може бути ефективним за певних умов, тому часто використовується комбінація різних підходів для досягнення максимальних результатів у сфері КСВ.

На практиці підходи до впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності можуть значно відрізнятися в залежності від розміру організації, її галузі, традицій, а також від позицій власників та акціонерів. Деякі компанії зосереджуються на екологічних аспектах, інші надають перевагу соціальним програмам, а треті прагнуть інтегрувати філософію КСВ у всі аспекти своєї діяльності. Незалежно від обраного підходу, соціальна відповідальність має бути невід'ємною частиною бізнес-стратегії компанії.

Якщо концепція КСВ сприймається як основна складова загальної бізнес-філософії компанії, її принципи та політика, зазвичай, включаються в документи, які визначають місію, цінності та стратегію розвитку організації. Оскільки планування є базовим інструментом управління, особлива увага приділяється формуванню системи планових документів та процедур для реалізації практик КСВ. Документальна база планування КСВ має бути сформована в рамках стратегічного планування з дотриманням таких принципів [38, с. 10]:

1. Компанія повинна добре розуміти склад своїх стейкхолдерів і важливі для них інтереси, що допомагає сформулювати чіткі та релевантні цілі в рамках КСВ.
2. Всі плани та результати повинні бути повністю відображені в документації. Компанія повинна враховувати потреби та очікування зацікавлених сторін, а також їхні думки щодо найважливіших питань.
3. Компанія повинна бути готова реагувати на істотні проблеми, які виникають у стосунках зі стейкхолдерами, а також на зміни в цих проблемах.
4. Результати діяльності мають бути документально підтверджені, щоб надавати зацікавленим особам достовірну інформацію про плани та їх виконання.

Важливо забезпечити ефективний діалог зі стейкхолдерами під час планування КСВ. Для цього можуть використовуватися різні формати взаємодії: ділові зустрічі, круглі столи, інтерв'ю тощо. Стейкхолдери, стосовно яких планується активізація соціально відповідальної діяльності, повинні бути ранжовані за важливими критеріями, що дозволяє формувати «карту стейкхолдерів» для ефективного управління їхніми інтересами.

Компанії, які прагнуть до сталого розвитку, повинні розробляти та впроваджувати спеціальні заходи для кожної групи стейкхолдерів, враховуючи їхні очікування (табл. 1.14).

Таблиця 1.14 – Заходи щодо розвитку КСВ в розрізі основних стейкхолдерів

Стейкхолдери	Заходи й ініціативи щодо розвитку КСВ
Співробітники	Забезпечення гідних умов праці та безпеки на робочих місцях. Проведення тренінгів та навчальних програм для розвитку персоналу. Забезпечення соціальних пільг та програм підтримки здоров'я.
Клієнти	Гарантування якості та безпеки продукції. Забезпечення прозорості в комунікації з клієнтами. Впровадження програм лояльності та зворотного зв'язку.
Постачальники	Підтримка етичних стандартів у ланцюжку постачання. Сприяння сталому розвитку через вибір екологічно відповідальних постачальників.
Місцеві громади	Інвестування у місцеву інфраструктуру та соціальні проекти. Підтримка програм з покращення якості життя в регіонах присутності компанії.
Держава	Дотримання законодавства та податкової дисципліни. Співпраця з державними органами у питаннях соціальної політики та екологічних ініціатив.
Акціонери	Забезпечення прозорості та відповідальної звітності перед акціонерами. Забезпечення сталого розвитку компанії та зростання її вартості через відповідальні інвестиції.
Суспільство	Підтримка благодійних проектів, спрямованих на вирішення соціальних проблем, сприяння культурному розвитку, освіті та здоров'ю суспільства.

Джерело: узагальнено автором на основі [2]

Незважаючи на розбіжності в підходах до КСВ, у світі сформувався загальний підхід до використання інструментів, що застосовуються для імплементації КСВ. Згідно з міжнародним стандартом ISO 26000:2010 «Настанови з соціальної відповідальності», рекомендується [39, с. 35]:

- розуміння соціальної відповідальності організації;
- інтеграція соціальної відповідальності на всіх рівнях організації;
- обмін інформацією з питань соціальної відповідальності;

- підвищення довіри до організації у плані соціальної відповідальності;
- аналіз прогресу та підвищення результативності;
- оцінювання добровільних ініціатив у сфері соціальної відповідальності.

Дані інструменти допомагають компаніям не тільки декларувати свої соціально відповідальні наміри, але й реально втілювати їх у життя, забезпечуючи сталість свого бізнесу та позитивний вплив на суспільство і навколишнє середовище. Провідні компанії демонструють, що впровадження соціальної відповідальності приносить позитивні результати для бізнесу, суспільства та держави. Модель КСВ включає різноманітні елементи (рис. 1.1) [38, с. 16].

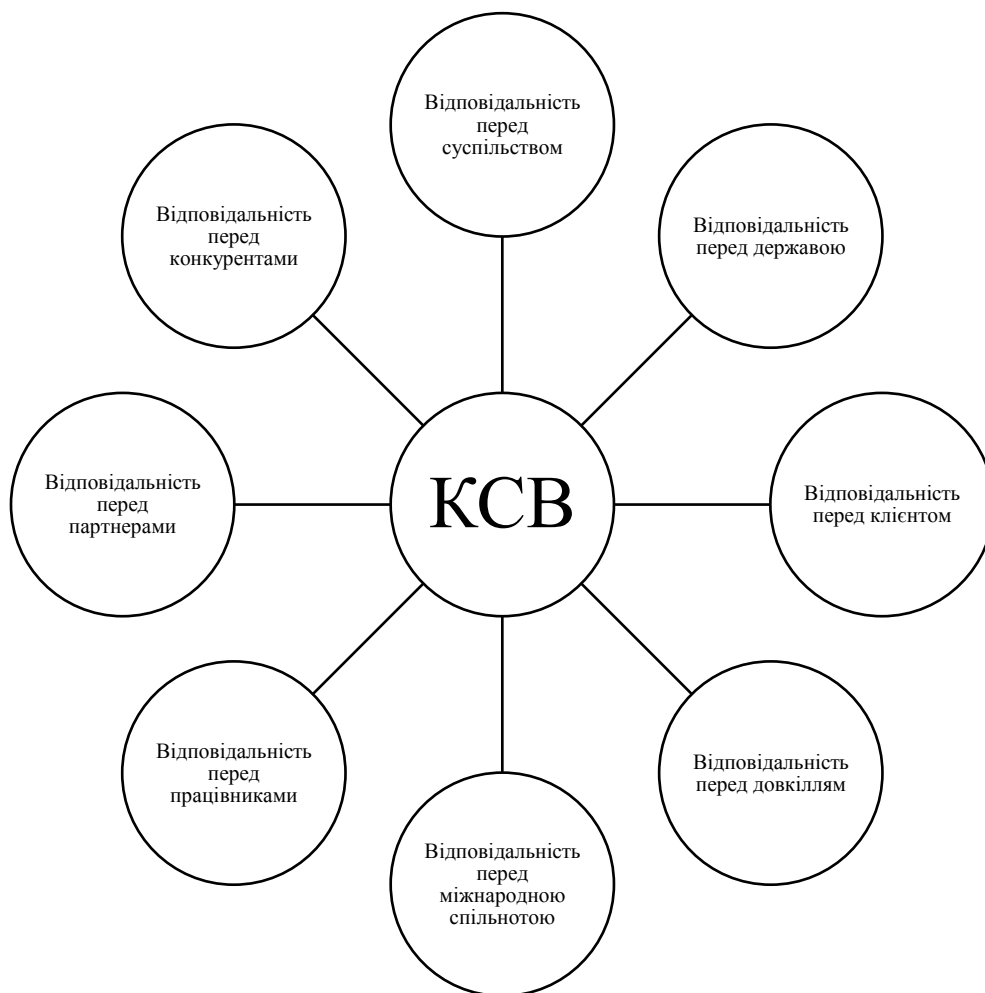


Рисунок 1.1 – Елементи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Отже, КСВ – це прозора та чесна бізнес-практика, яка базується на етичних принципах і повазі до всіх учасників бізнесу: співробітників, інвесторів, клієнтів і суспільства, а також враховує екологічні аспекти. Впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах включає кілька взаємопов'язаних етапів, кожен з яких складається з окремих елементів і процедур. Дані елементи та процедури разом утворюють комплексний механізм, що забезпечує досягнення цілей корпоративної соціальної відповідальності за певних умов (рис. 1.2).

Етапи впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві [41]:

1. Спільно зі стейкхолдерами визначається необхідність та напрямок розвитку КСВ на підприємстві, враховуючи їх інтереси та очікування.
2. Забезпечення узгодженості цілей і завдань КСВ із загальною стратегією розвитку підприємства, а також соціальною стратегією держави.
3. Визначення основних зацікавлених сторін, таких як співробітники, держава, суспільство, та їх роль у процесі впровадження КСВ.
4. Розробка механізмів, які забезпечать підтримку та ефективне функціонування КСВ на підприємстві.
5. Створення та офіційне затвердження конкретних програм і проектів, які будуть реалізовані в рамках КСВ.
6. Оформлення планів та інструментів для практичної реалізації програм і проектів у межах КСВ.
7. Впровадження розроблених програм у діяльність підприємства з метою досягнення поставлених соціальних та екологічних цілей.
8. Розробка й затвердження всіх необхідних документів для підтримки та управління програмами КСВ.
9. Відстеження прогресу у виконанні програм і проектів, аналіз результатів та їх відповідність запланованим цілям.
10. Визначення співробітників, які будуть відповідальні за реалізацію кожної програми або проекту в рамках КСВ.

11. Проведення тренінгів та консультування співробітників щодо реалізації програм КСВ, підвищення їхньої обізнаності та залученості.

12. Забезпечення постійного нагляду та контролю за реалізацією програм, що дозволяє оперативно вносити необхідні корективи.

13. Формування та затвердження критеріїв для оцінки результативності впроваджених програм і проектів КСВ.

14. Створення системи регулярного звітування про хід реалізації програм та досягнуті результати в межах КСВ.

15. Збір та аналіз даних для підготовки фінансової та нефінансової звітності про результати впровадження КСВ.

16. Опублікування фінансових показників і досягнутих результатів в рамках КСВ для інформування стейкхолдерів та суспільства.

Чим ретельніше і послідовніше ці ключові етапи впроваджуються в діяльність бізнесу, тим більш вагомими стають показники КСВ, що, у свою чергу, призводить до позитивного впливу на економіку, соціальну сферу та навколишнє середовище.



Рисунок 1.2 – Етапи впровадження системи КСВ на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Таким чином, формування ефективної системи КСВ потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, інтеграцію соціальної відповідальності у всі бізнес-процеси, взаємодію зі стейкхолдерами, постійний моніторинг та оцінку результатів.

Охарактеризувавши сутність теоретичних та методичних засад управління корпоративної соціальної відповідальності можна зробити висновок, що ефективна система корпоративної соціальної відповідальності сприяє не лише підвищенню репутації компанії, але й позитивно впливає на її фінансові показники, взаємовідносини зі стейкхолдерами, а також на соціальне та екологічне середовище.

Корпоративна соціальна відповідальність поєднує в собі кілька важливих аспектів: економічну, соціальну, екологічну та етичну відповідальність. Кожен з цих аспектів робить вагомий внесок у створення додаткової вартості для компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку. Різноманітні управлінські підходи до формування системи КСВ, такі як стратегічний, процесний, системний, інноваційний та етичний підходи, дозволяють компаніям адаптувати свої соціально відповідальні ініціативи до специфіки галузі та вимог ринку. Вибір конкретного підходу чи їх комбінації залежить від багатьох факторів, включаючи культуру компанії, законодавчі вимоги, очікування стейкхолдерів та наявні ресурси. Ефективне управління КСВ передбачає не лише розробку та впровадження відповідних програм, але й постійний моніторинг їх реалізації та оцінку результативності. Для цього використовуються різноманітні методи та показники, зокрема аналіз зацікавлених сторін, бенчмаркінг, аналіз витрат і вигод, соціальний аудит та управління на основі ключових показників ефективності.

Загалом, у сучасному бізнес-середовищі КСВ стає не просто частиною корпоративної стратегії, а важливою передумовою довгострокового успіху бізнесу, що враховує інтереси всіх зацікавлених сторін та відповідає умовам сучасного світу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика бізнес-організації

ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є дочірньою компанією корпорації McDonald's, що працює в Україні з 1995 року. Підприємство з іноземними інвестиціями, яке має статус ПП, що дає можливість використовувати міжнародні стандарти управління та якості обслуговування. Компанія спеціалізується на наданні послуг швидкого харчування, маючи розгалужену мережу ресторанів у різних містах України.

Перший ресторан McDonald's в Україні відкрито 24 травня 1997 року в Києві біля станції метро «Лук'янівська». З часом компанія розширила мережу ресторанів, запровадила сучасні технології обслуговування та стала лідером у сфері швидкого харчування в Україні.

Станом на 31.12.2023 року підприємство має 101 заклад у 32 містах України.

Повна назва: Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Адреса: Україна, 02140, місто Київ, вул. М. Гришка, будинок 7

Керівник: Бадріддінова Юлія Іванівна

Статутний капітал: 2 821 653 448,99 грн.

Засновник: компанія «Емсіді Юроп Лімітед»

Адреса засновника: Сполучене Королівство, Лондон

Офіційний сайт: www.mcdonalds.com

Основні види діяльності за КВЕД:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

10.52 Виробництво морозива

11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

85.32 Професійно-технічна освіта

ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є одним із провідних іноземних інвесторів в Україні, інвестувавши близько 225 мільйонів доларів у розвиток своєї мережі та локальної інфраструктури.

Місія McDonald's – забезпечення клієнтів смачними стравами, які приносять задоволення, у зручних локаціях та за доступною ціною. McDonald's фокусується на швидкості обслуговування, різноманітності меню та індивідуальному підході [41].

Цінності компанії, які є основою бренду McDonald's, визначають бізнес-практики організації та взаємодію з клієнтами і співробітниками та є фундаментом її корпоративної відповідальності перед працівниками:

1. **Служіння** – клієнти та працівники є пріоритетом, і компанія робить все можливе, щоб задовольнити їхні потреби.
2. **Рівність** – McDonald's відкрита для всіх, без урахування віку, статі, національності чи релігійних переконань.
3. **Доброчесність** – компанія завжди обирає правильний шлях, забезпечуючи прозорість у веденні бізнесу та дотримуючись найвищих стандартів безпеки й якості.
4. **Громада** – McDonald's активно підтримує місцеві громади через соціальні та благодійні ініціативи, сприяючи розвитку спільнот.

5. **Родина** – компанія підтримує своїх працівників, сприяє їх професійному зростанню та розвитку, забезпечуючи стабільні умови для довготривалої співпраці.

Ці цінності формують основу бренду і дозволяють McDonald's будувати довірливі та ефективні стосунки з клієнтами та співробітниками, що робить компанію успішною на глобальному ринку.

Загальна чисельність працівників компанії в Україні складає близько 10 000,00 осіб, з яких понад 4% – це люди з інвалідністю, і 64% з них мають порушення слуху, проте успішно працюють і навіть обіймають керівні посади. У компанії також немає обмежень щодо віку працівників, крім тих, які визначені законодавством. Співвідношення чоловіків і жінок на керівних посадах становить 50% на 50%, що підкреслює принцип гендерної рівності.

Чисельність персоналу включає працівників ресторанів та офісний персонал, таких як: касири, кухарі, прибиральники, менеджери, фахівці з маркетингу, фінансів та інших адміністративних функцій. Велика частка персоналу зайнята безпосередньо у сфері обслуговування клієнтів, що є ключовим для забезпечення високих стандартів сервісу.

Компанія цінує здатність працювати в команді та заохочує професійний розвиток працівників. Багато нинішніх керівників розпочинали свою кар'єру з базових посад у McDonald's. Зокрема, більшість директорів ресторанів в Україні, а також 40,5% співробітників центрального офісу пройшли шлях від посади рядового працівника закладу.

Компанія активно адаптує свою стратегію розвитку відповідно до потреб і умов місцевого ринку, приділяючи особливу увагу збільшенню числа ресторанів у містах-мільйонниках та ключових транспортних вузлах (аеропортах, вокзалах). Стратегія розвитку компанії зосереджена на розширенні мережі ресторанів і покращенні обслуговування. Основні стратегічні заходи включають відкриття нових ресторанів у великих містах та стратегічних точках, розширення мережі у містах, де компанія ще не має своїх закладів, зокрема в обласних центрах, а також відновлення роботи ресторанів у місцях, де це можливо.

Особливу увагу компанія приділяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів. У 2023 році рівень задоволення клієнтів досягнув 94%, що є відмінним показником у сфері обслуговування.

Проаналізуємо динаміку основних показників господарської діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників господарської діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	11093306	3262791	12946955	-7830515	9684164	-239,99	74,80
Собівартість реалізованої продукції	4837489	1599708	5838987	-3237781	4239279	-202,40	72,60
Фінансовий результат від операційної діяльності	1305847	-1871183	1209385	-3177030	3080568	169,79	254,72
Фінансовий результат до оподаткування	1219928	-2099739	1095140	-3319667	3194879	158,10	291,73
Чистий фінансовий результат	1011386	-2087860	1291628	-3099246	3379488	148,44	261,65
Вартість основних засобів (первісна)	3659347	3810411	4755347	151064	944936	3,96	19,87
Вартість основних засобів (залишкова)	2399492	2253261	2781248	-146231	527987	-6,49	18,98
Рентабельність усієї діяльності	0,09	-0,64	0,10	-0,73	0,74	114,25	741,42

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії

На основі даних табл. 2.1 можна зробити висновки щодо динаміки показників господарської діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» упродовж зазначеного періоду. Так, у 2021 р. чистий дохід компанії від реалізації продукції склав 11 093 306,00 грн., проте вже у 2022 р. дохід різко знизився на 7 830 515,00 грн. Таке значне скорочення обсягу доходу викликане війною в Україні та зовнішніми економічними факторами. У 2023 р. показник чистого доходу відновився і зріс до 12 946 955,00 грн., що на 74,80% більше порівняно з

попереднім роком, що може свідчити про відновлення та розширення ринкових можливостей. Показник собівартості реалізованої продукції у 2022 р. знизився до 1 599 708,00 грн., що корелює зі зменшенням обсягів реалізації. Проте у 2023 р. собівартість зросла на 72,60%, що відповідає збільшенню доходів та обсягів продажу, відображаючи повернення до активної діяльності.

У 2022 р. компанія зазнала значних збитків, втративши 1 871 183,00 грн., що на 3 177 030,00 грн. гірше порівняно з попереднім роком. Однак, у 2023 р. компанія змогла відновити операційну прибутковість, покращивши результат на 3 080 568,00 грн. Фінансовий результат до оподаткування у 2022 р. значно погіршився, і компанія зазнала збитку у розмірі 2 099 739,00 грн., що на 3 319 667,00 грн. гірше порівняно з попереднім роком. У 2023 р. ситуація суттєво покращилася: прибуток до оподаткування становив 1 095 140,00 грн., що на 3 194 879,00 грн. більше, ніж у 2022 р. У 2022 р. компанія зазнала чистого збитку в розмірі 2 087 860,00 грн., що на 3 099 246,00 грн. гірше порівняно з попереднім роком. Проте у 2023 р. компанія змогла досягти чистого фінансового прибутку в розмірі 1 291 628,00 грн., що на 3 379 488,00 грн. більше, ніж у 2022 р., відображаючи покращення фінансової стабільності.

Первісна вартість основних засобів у 2022 р. збільшилася на 3,96%. У 2023 р. цей показник зріс ще більше, на 19,87%, що свідчить про інвестиції в активи для підтримки та розширення діяльності. Залишкова вартість основних засобів у 2022 р. знизилась на 6,49%, що може свідчити про амортизацію активів. У 2023 р. залишкова вартість зросла на 18,98% більше, ніж у попередньому році, можливо, внаслідок оновлення або модернізації активів.

Рентабельність усієї діяльності у 2022 р. знизилась на 0,73, що свідчить про збиткову діяльність. У 2023 р. рентабельність збільшилась на 0,74 що відображає повернення до прибутковості та загальне покращення фінансових результатів компанії.

Динаміку зміни основних показників господарської діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр. графічно представлено на рис. 2.1.

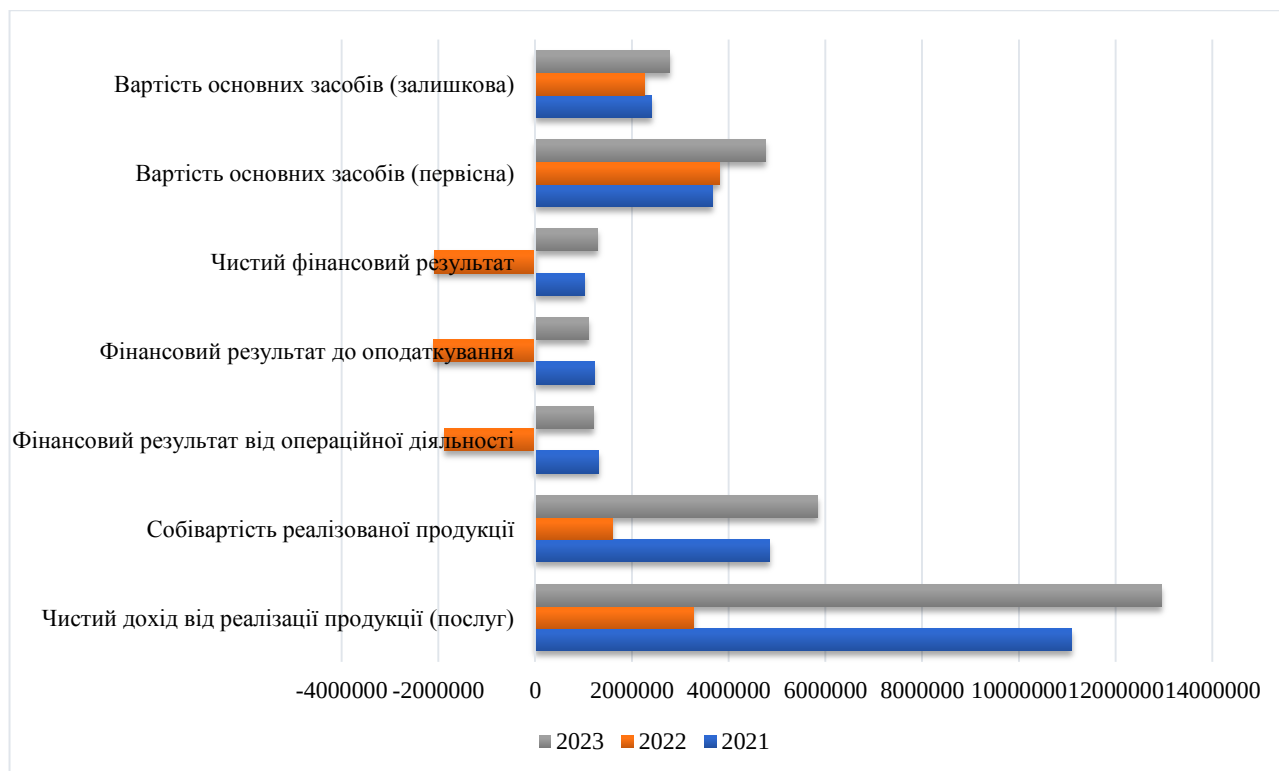


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників господарської діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії

Для аналітичного оцінювання технічної бази компанії розрахуємо наступні коефіцієнти: коефіцієнт придатності, коефіцієнт зносу, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт приросту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників стану і руху активної частини основних засобів ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт придатності	0,66	0,59	0,58	-0,06	-0,01	-10,89	-1,11
Коефіцієнт зносу	0,34	0,41	0,42	0,06	0,01	15,75	1,56
Коефіцієнт оновлення	-	0,04	0,25	-	0,21	-	83,35
Коефіцієнт приросту	-	-0,04	0,14	-	0,18	-	128,84

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії

Динаміку зміни показників стану і руху активної частини основних засобів ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр. графічно представлено на рис. 2.2.

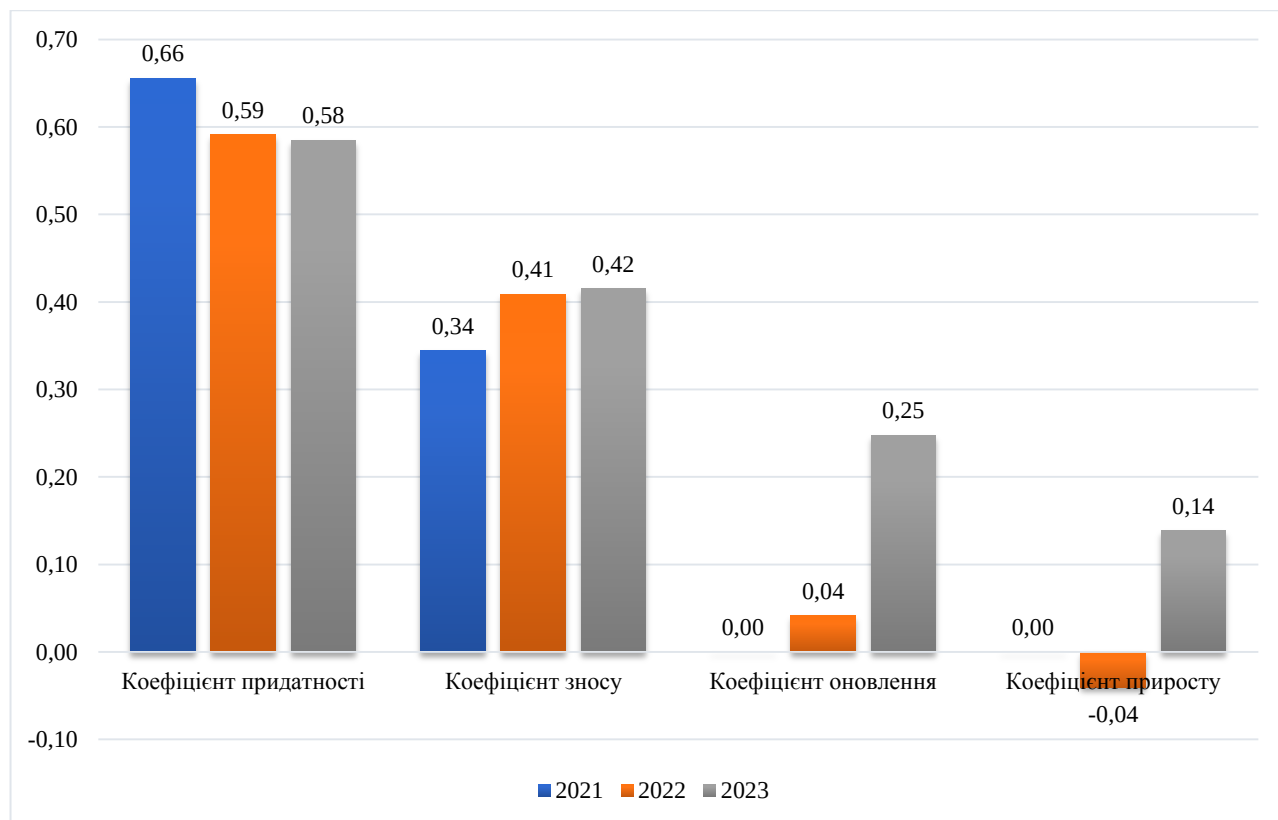


Рисунок 2.2 – Динаміка показників стану і руху активної частини основних засобів ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії

На основі даних табл. 2.2 можна зробити такі висновки щодо динаміки показників стану та руху активної частини основних засобів ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Коефіцієнт придатності за період 2021-2023 рр. показує тенденцію до зниження, що свідчить про поступове старіння активів компанії. Так у період 2021-2022 рр. він зменшився на 0,06, у 2022-2023 рр. на 0,01, що вказує на необхідність оновлення активів для підтримки ефективності операційної діяльності. Коефіцієнт зносу зростає протягом трьох років, що є результатом накопиченого зносу основних засобів. У 2022 р. зріс на 0,06, а у 2023 р. на 0,01, що вказує на збільшення навантаження на існуючі активи. Коефіцієнт оновлення зріс у 2023 р. на 0,21, що вказує на зростаючі інвестиції у нові основні засоби.

У період 2022-2023 рр. коефіцієнт приросту зріс на 0,18, що свідчить про суттєве збільшення активів.

Отже, компанія демонструє прогрес у відновленні та збільшенні активів. Зростання коефіцієнта зносу та зниження коефіцієнта придатності свідчать про старіння частини активів, що потребує подальшого інвестування у нові засоби для підтримки стабільного функціонування та ефективності.

До основних зовнішніх факторів впливу на обсяги операційної діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» належать передусім такі, як економічна ситуація в країні, спричинена війною, коливання рівня попиту, конкуренція, сезонність, витрати на інгредієнти та енергоносії.

Для оцінки фінансового стану ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» розрахуємо на основі даних Додатків А, Б та В такі показники: ліквідність, платоспроможність, ефективність використання активів та фінансова стійкість (табл. 2.3) [42].

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансового стану ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,78	2,08	2,05	0,30	-0,03	14,65	-1,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,62	1,82	1,91	0,20	0,09	11,09	4,56
Коефіцієнт платоспроможності	2,25	2,31	2,45	0,05	0,14	2,33	5,78
Коефіцієнт автономії	0,69	0,70	0,71	0,00	0,01	0,72	1,75
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,88	0,91	0,85	0,03	-0,06	3,25	-6,75

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії (Додатки А-В)

Динаміка зміни основних показників фінансового стану ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» упродовж 2021-2023 рр. графічно представлена на рис. 2.3.

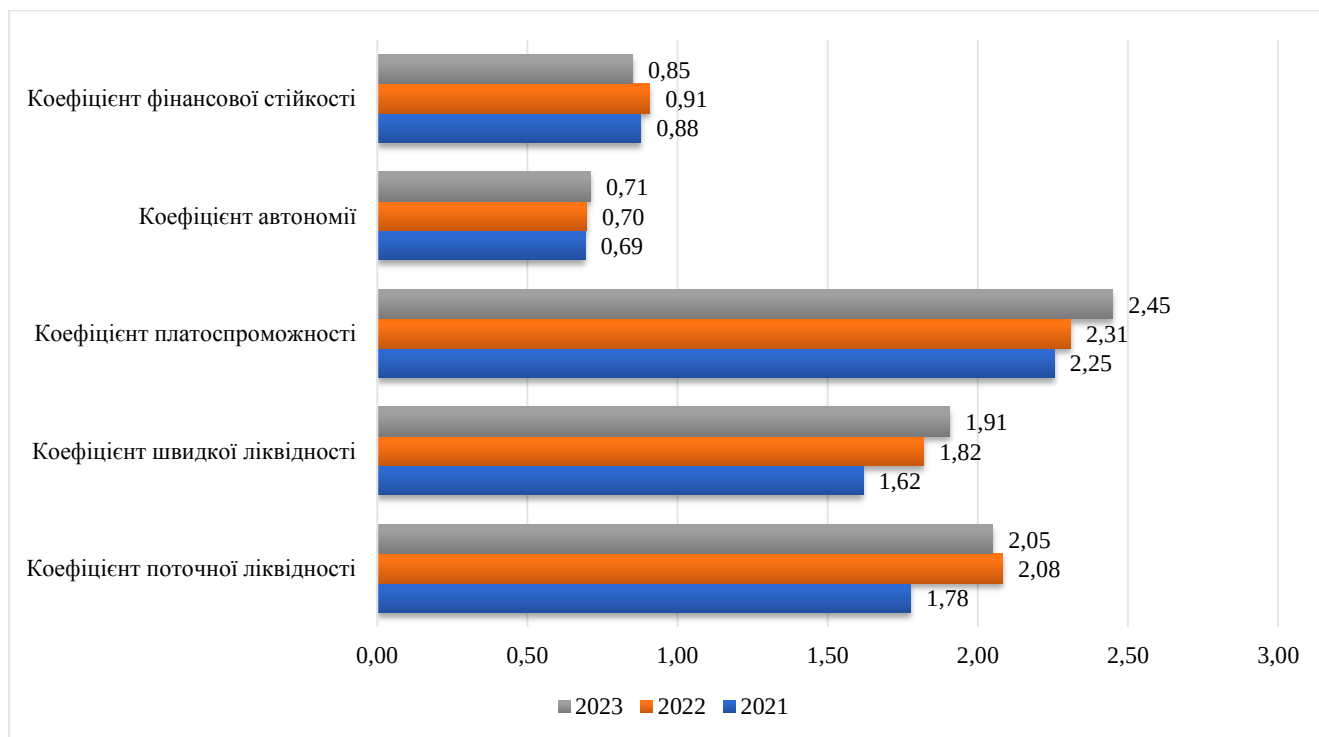


Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансового стану ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії (Додатки А-В)

Проаналізуємо динаміку показників фінансового стану ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» упродовж звітної періоду. Так, коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,78 у 2021 р. до 2,08 у 2022 р., що свідчить про покращення здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2023 р. коефіцієнт знизився до 2,05, що є незначним погіршенням, але загальний рівень ліквідності залишається високим.

Коефіцієнт швидкої ліквідності поступово зростав у період 2021-2023 рр., що свідчить про зростання фінансової стабільності та здатність швидко покривати короткострокові зобов'язання без урахування запасів. Коефіцієнт платоспроможності показав стабільне зростання з 2,25 у 2021 р. до 2,45 у 2023 р., що свідчить про покращення фінансової стійкості компанії та її здатності погашати борги за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт автономії показує невелике, але стабільне зростання з 0,69 у 2021 р. до 0,71 у 2023 р., що свідчить про незначне підвищення частки власного капіталу в структурі фінансування активів, що є позитивним знаком для фінансової незалежності компанії.

Коефіцієнт фінансової стійкості зріс у 2022 році на 0,03, проте знизився на 0,06 у 2023 р., що вказує на деяке зниження фінансової стійкості в останньому році, хоча рівень залишається достатньо високим.

Таким чином, аналіз фінансових коефіцієнтів показує, що компанія зазнала певних коливань у показниках ліквідності, оборотності активів та запасів протягом аналізованих років. Проте загалом фінансова стійкість і автономія компанії залишаються на стабільно високому рівні, що є позитивним фактором для довгострокової фінансової стійкості.

Проаналізуємо майновий стан ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Динаміка показників майнового стану ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр.

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,34	0,41	0,42	0,06	0,01	18,70	1,58
Коефіцієнт мобільності активів	0,22	0,19	0,31	-0,02	0,11	-11,21	59,66
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,66	0,59	0,58	-0,06	-0,01	-9,82	-1,10
Частка оборотних активів у загальних активах	0,58	0,58	0,50	0,00	-0,08	0,38	-13,38

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії (Додатки А-В)

Здійснивши аналіз динаміки показників, наведених у табл. 2.4, можна зробити такі висновки щодо майнового стану ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Так, коефіцієнт зносу основних засобів зріс у період 2021-2022 рр. на 0,06 (18,70%), що вказує на посилення зносу активів компанії, а в період 2022-2023 рр. – на 0,01 (1,58%), що свідчить про подальше старіння основних засобів, хоча темп зростання сповільнився.

Коефіцієнт мобільності активів, що відображає частку оборотних активів у загальних активах, знизився у період 2021-2022 рр. на 0,02 (-11,21%), проте різко зріс у період 2022-2023 рр. на 0,11 (59,66%), що свідчить про збільшення ліквідності активів у 2023 р.

Коефіцієнт придатності основних засобів знизився в обидва періоди – на 0,06 (-9,82%) у 2021-2022 рр. та на 0,01 (-1,10%) у 2022-2023 рр., що вказує на те, що компанія стикається зі старінням активів, що потребує інвестицій у їхнє оновлення для підтримки стабільної роботи. Частка оборотних активів у загальних активах залишалася стабільною у період 2021-2022 рр., але знизилася на 0,08 (-13,38%) у період 2022-2023 рр., що свідчить про збільшення частки необоротних активів.

Таким чином, результати аналізу вказують на необхідність оновлення основних засобів для підтримання ефективності діяльності, а також звернення уваги на структуру активів, щоб забезпечити фінансову стійкість і стабільність компанії в майбутньому.

Динаміку зміни показників майнового стану ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» графічно наведено на рис. 2.4.

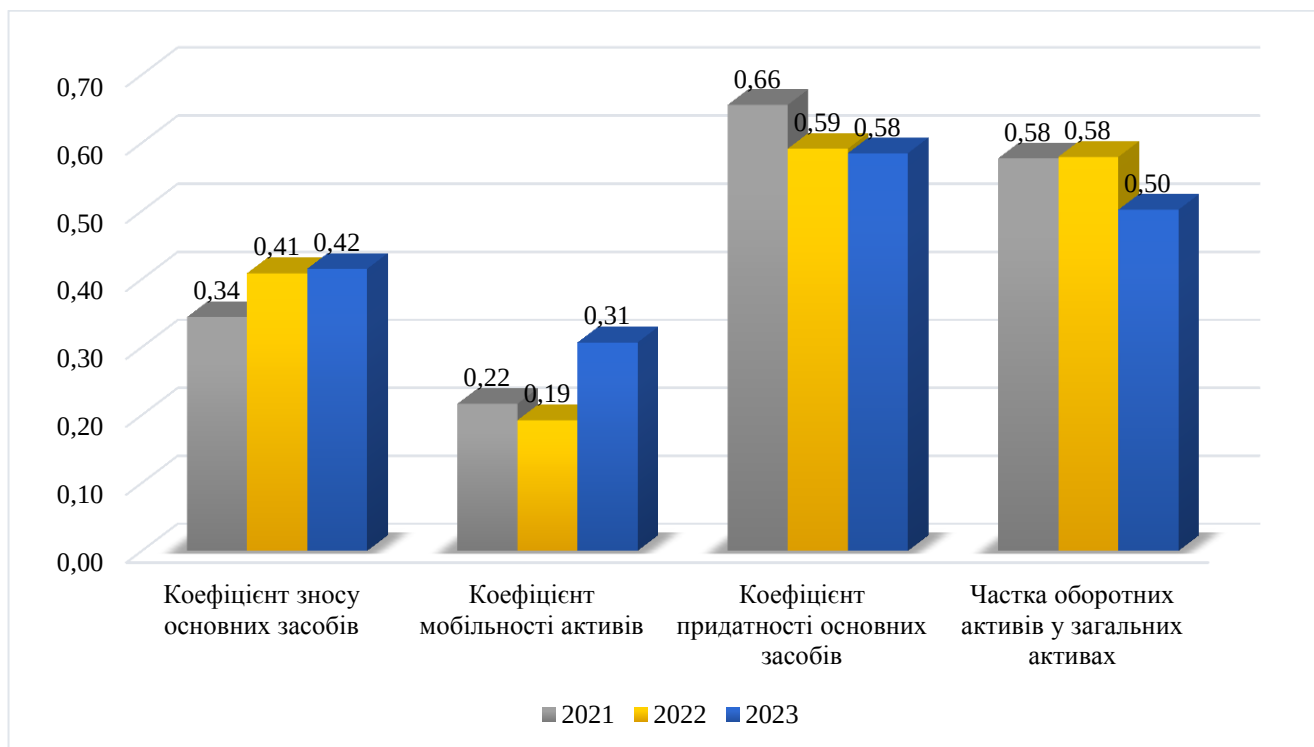


Рисунок 2.4 – Динаміка показників майнового стану ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії

Проаналізуємо ділову активність ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ділової активності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр.

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт оборотності активів	5,34	0,81	2,75	-4,53	1,93
Фондовіддача	9,25	1,40	5,14	-7,84	3,74
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	68,63	13,78	59,34	-54,85	45,55
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	19,10	3,70	9,82	-15,41	6,13
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	5,32	26,49	6,15	21,17	-20,33
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	19,11	98,75	37,16	79,64	-61,59
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,70	1,17	3,89	-6,54	2,73
Коефіцієнт оборотності запасів	120,21	18,33	54,89	-101,88	36,57

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії

Динаміку зміни показників ділової активності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» упродовж звітного періоду графічно наведено на рис. 2.5.

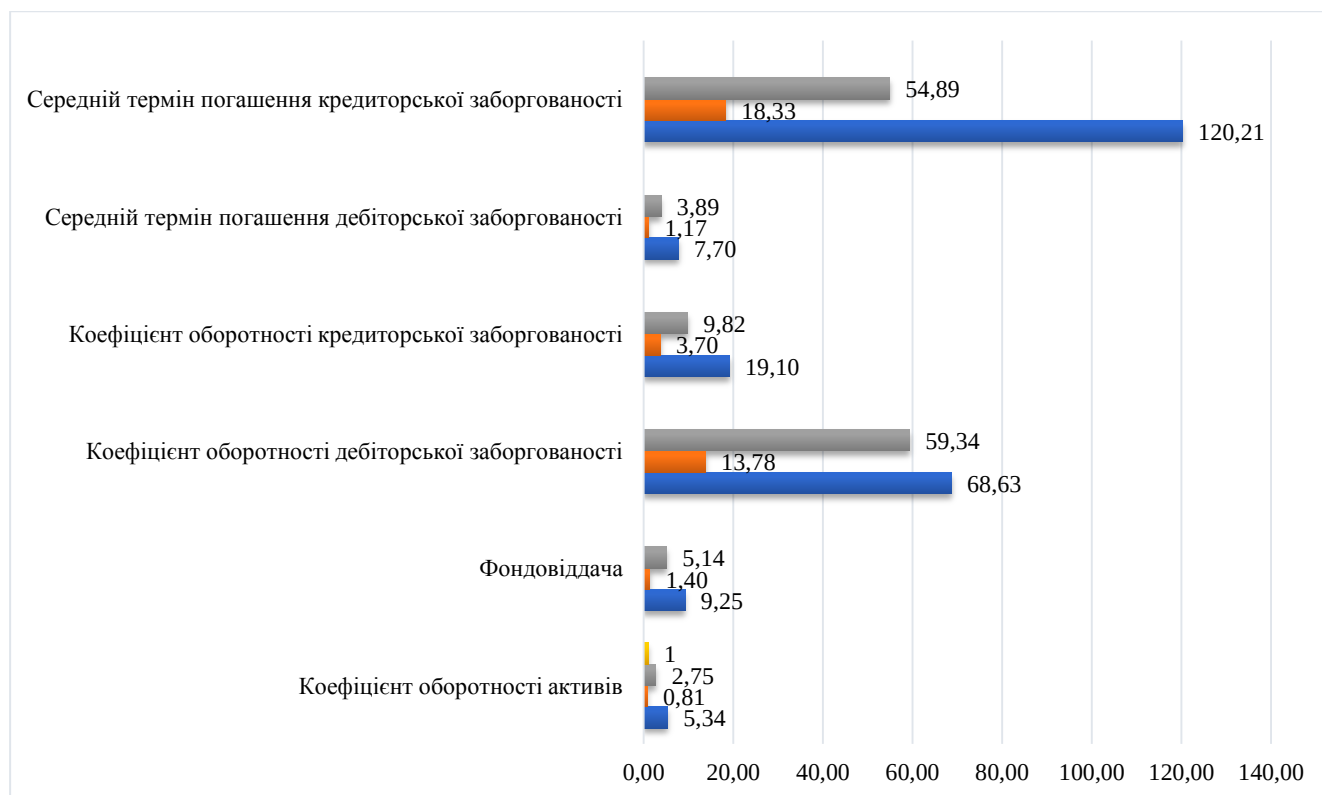


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ділової активності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії

Показники середнього терміну погашення кредиторської та дебіторської заборгованості ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.6.

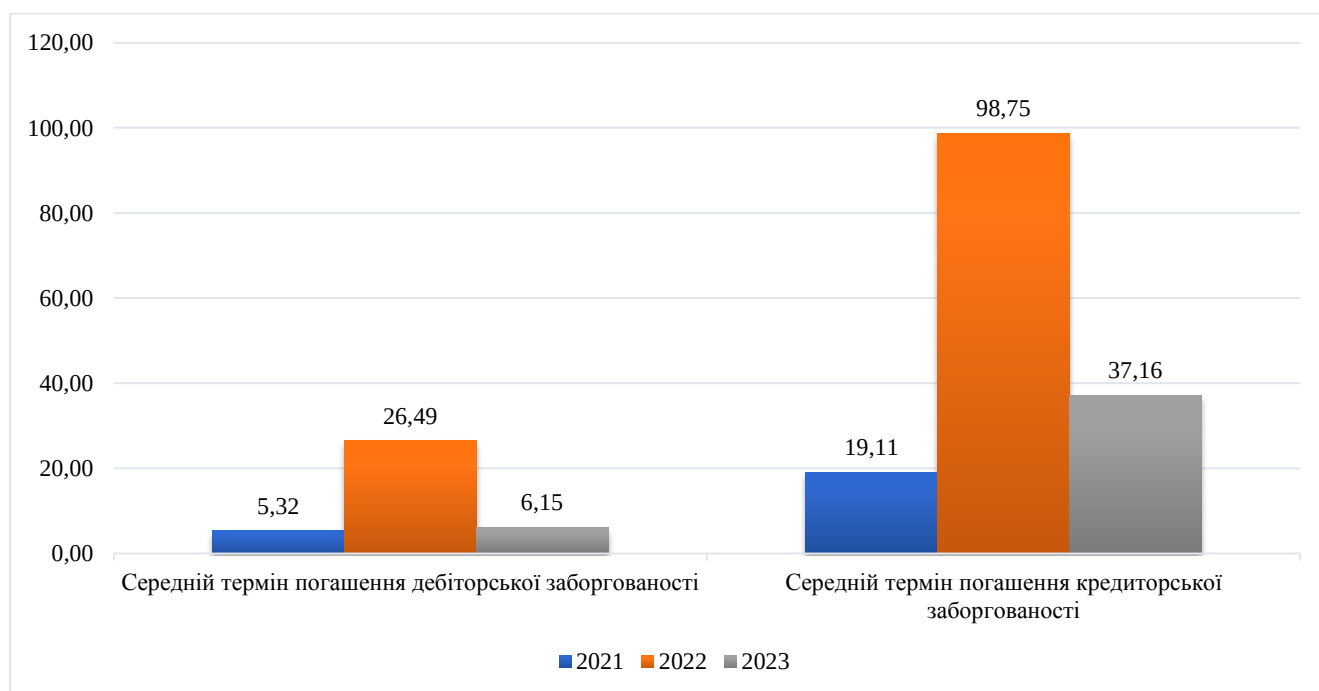


Рисунок 2.6 – Динаміка середніх термінів погашення дебіторської та кредиторської заборгованості ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2021–2023 рр.

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії

Розрахуємо та проаналізуємо динаміку показників рентабельності досліджуваної бізнес-організації: рентабельність виробництва (діяльності), рентабельність продукції, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників рентабельності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Рентабельність операційної діяльності	0,12	0,57	0,09	0,46	-0,48
Рентабельність продукції	0,56	0,51	0,55	-0,05	0,04
Рентабельність активів (ROA)	0,24	-5,37	0,23	-5,61	5,60
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,35	-0,77	0,33	-1,12	1,10

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії

На основі інформації, наведеної у табл. 2.6, проаналізуємо динаміку показників рентабельності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» упродовж звітного періоду. Так, рентабельність операційної діяльності у 2022 р. збільшилась на 0,46, що свідчить про успішні заходи з оптимізації або зростання доходів від операційної діяльності. Однак у 2023 р. рентабельність знизилася на 0,48, що свідчить про нові труднощі в операційній діяльності, зокрема зростання обсягу витрат. Рентабельність продукції у 2022 р. знизилась на 0,05 в порівнянні з попереднім роком. У 2023 р. рентабельність продукції дещо відновилася на 0,04.

Рентабельність активів (ROA) у 2022 році різко знизилася на 5,61, що вказує на значні втрати в результаті ситуації в країні. У 2023 р. показник підвищився на 5,6. Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2022 р. знизилась на 1,12, що вказує на зниження ефективності використання власного капіталу. У 2023 році цей показник відновився на 1,10.

Динаміка зміни показників рентабельності графічно представлена на рис. 2.7.

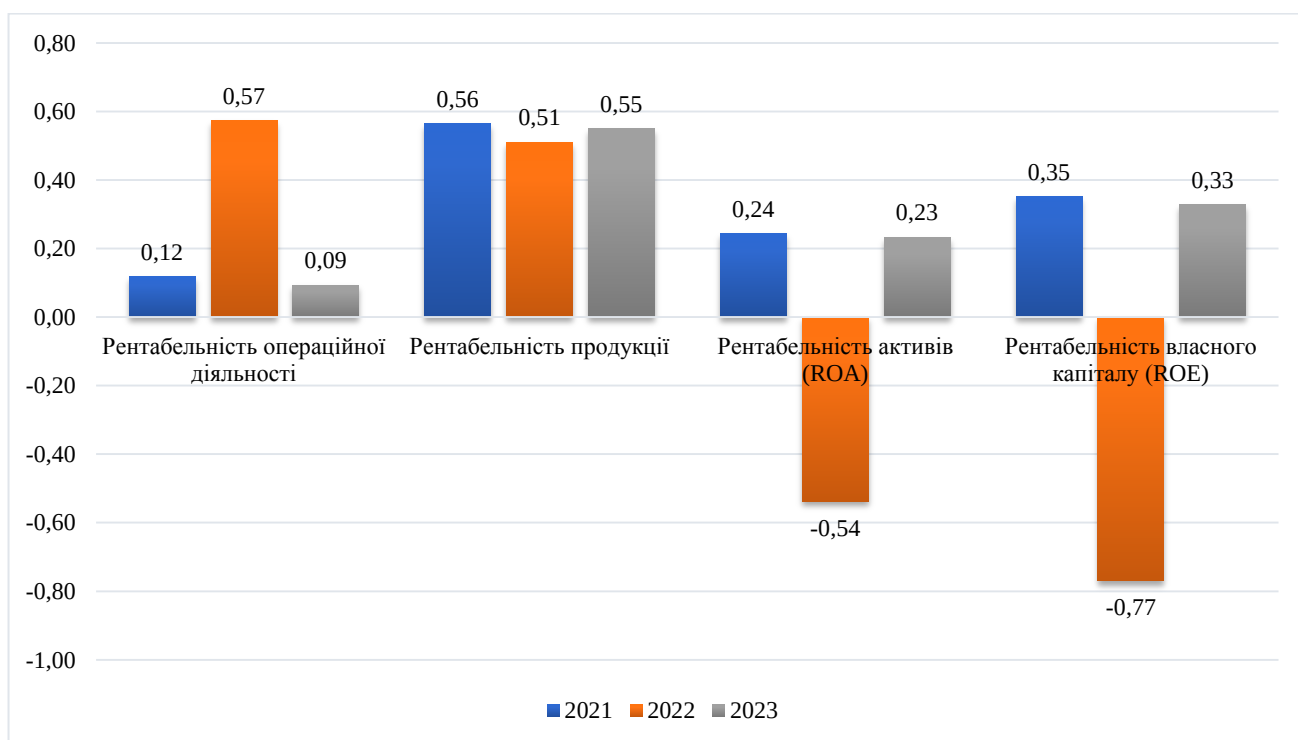


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі бухгалтерської звітності компанії

Аналіз рентабельності показує, що ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» зазнало значних коливань у показниках ефективності діяльності за досліджувані роки. Проте загалом, аналізуючи динаміку ключових показників діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» можна зробити висновок про те, що попри труднощі воєнного часу підприємство продемонструвало високу адаптивність до економічних викликів у 2022 році. Компанія успішно відновила фінансову стабільність і ділову активність у 2023 році, активно інвестуючи в основні засоби та зберігаючи високий рівень ліквідності. Проте компанії необхідно продовжувати модернізацію активів і забезпечувати стабільність операційної діяльності для подальшого розвитку та утримання лідерських позицій на ринку швидкого харчування в Україні.

2.2 Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища бізнес-організації

Організаційна структура ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» забезпечує ефективне функціонування компанії у складних умовах зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, водночас забезпечуючи чіткий розподіл обов'язків на всіх рівнях.

Організаційна структура включає декілька основних управлінських ланок: вищий керівний склад (представники якого відповідають за стратегічне управління, визначення напрямків розвитку компанії та контроль за їх реалізацію на національному рівні), регіональні менеджери (здійснюють нагляд за діяльністю ресторанів у певних регіонах, сприяють дотриманню стандартів якості і обслуговування, координують роботу місцевих менеджерів), менеджери ресторанів (організують роботу ресторанів на місцях, займаються управлінням персоналом, контролюють дотримання стандартів, ефективність використання ресурсів та взаємодію з клієнтами).

Основні функції суб'єктів управління на різних рівнях узагальнено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика рівнів управління ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Рівень управління	Основні функції
Вищий керівний склад	Розробка стратегічних рішень; контроль реалізації глобальних ініціатив; адаптація до змін у зовнішньому середовищі (економічні, політичні, екологічні фактори).
Регіональні менеджери	Координація роботи ресторанів у межах регіону; контроль дотримання корпоративних стандартів; реакція на місцеві умови ринку.
Менеджери ресторанів	Організація щоденної роботи закладів; управління персоналом; реалізація екологічних ініціатив; моніторинг якості обслуговування.

Джерело: складено автором на основі управлінської звітності компанії

Таким чином, вищий керівний склад орієнтований на стратегічне планування та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, зокрема економічних, політичних і екологічних викликів. Регіональні менеджери виконують ключову роль у впровадженні корпоративних стандартів на місцевому рівні, забезпечуючи їх відповідність специфічним умовам кожного регіону. Менеджери ресторанів безпосередньо відповідають за щоденну операційну діяльність. Чіткий розподіл функцій сприяє оптимізації бізнес-процесів, забезпечує високий рівень операційної ефективності та дозволяє компанії залишатися лідером на ринку швидкого харчування в Україні.

Розглянемо основні етапи процесу операційної діяльності в ресторані ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»:

- замовлення клієнта (через касу або термінал самообслуговування);
- передача замовлення на кухню;
- підготовка інгредієнтів (салати, м'ясо, булочки тощо);
- приготування страви (фритюр, смаження);
- контроль якості (перевірка відповідності стандартам);
- комплектація та видача замовлення;

– прибирання та підготовка робочого місця для наступного замовлення.

Основна схема операційної діяльності в ресторані виглядає таким чином:

1. **Замовлення клієнта:** клієнт може зробити замовлення через традиційну касу або за допомогою терміналів самообслуговування, що дозволяють зменшити час очікування та підвищити ефективність обслуговування.
2. **Передача замовлення на кухню:** після здійснення замовлення система автоматично передає його на кухню, де персонал може оперативно реагувати на замовлення та підготувати інгредієнти.
3. **Підготовка інгредієнтів:** усі інгредієнти, такі як салати, м'ясо, булочки, а також соуси та інші компоненти, готуються на кухні за певними стандартами. Важливою частиною є наявність належних умов зберігання інгредієнтів (контроль температури, термінів зберігання), що забезпечує їх свіжість і безпеку.
4. **Приготування страви:** процес приготування страв включає використання фритюру, смаження, запікання та інших методів термічної обробки згідно з рецептурами, що гарантують високу якість і смакові характеристики страв.
5. **Контроль якості:** після приготування кожна страва перевіряється на відповідність встановленим стандартам якості, включаючи правильність температури, вигляд, смак та безпеку харчових продуктів. Контроль якості є безперервним і здійснюється як на етапі приготування, так і на фінальній стадії.
6. **Комплектація та видача замовлення:** готові страви комплектуються відповідно до замовлення і видаються клієнту, забезпечуючи швидкість і точність у виконанні замовлень. Видача замовлення може здійснюватися через вікно для водіїв (для ресторанів із сервісом drive-thru), каси або через спеціальні термінали.
7. **Прибирання та підготовка робочого місця:** після кожного замовлення обов'язкове прибирання робочого місця для забезпечення гігієни та підготовки до наступного замовлення. Це включає очищення столів, миття кухонного обладнання та підтримку санітарних стандартів.

Управління виробничими обсягами в ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» проводиться на основі детального аналізу результатів попередніх періодів, трендів сезонності та специфічних маркетингових акцій. Система прогнозування дозволяє визначати точні обсяги постачання інгредієнтів, що забезпечує безперервність виробничого процесу та унеможливорює дефіцит або надлишок товарів на складі. Окрім цього, для максимальної ефективності використовуються методи гнучкого планування, що враховують мінливі запити клієнтів, наприклад, у періоди святкових акцій чи особливих заходів.

Для підвищення оперативності та якості обслуговування McDonald's активно інтегрує автоматизовані технології. Це включає спеціальні системи на кухні, що дозволяють здійснювати моніторинг температури інгредієнтів і тривалості зберігання, а також автоматичне відслідковування кількості залишків продуктів для їх своєчасного поповнення. Всі інгредієнти, зокрема салати та м'ясо, зберігаються в холодильних установках, які оснащені таймерами, що дозволяють відслідковувати час утилізації та запобігати використанню прострочених продуктів.

McDonald's має ретельно розроблену систему управління якістю, яка спрямована на забезпечення безпеки продукції та стабільно високого рівня обслуговування клієнтів. Основою цієї системи є міжнародно визнані стандарти, такі як HACCP, ISO 9001 та ISO 22000, що допомагають забезпечувати контроль якості на всіх етапах операційної діяльності.

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) допомагає виявляти, оцінювати та усувати потенційні ризики для безпеки харчових продуктів. Контрольні точки включають зберігання інгредієнтів у правильних температурних умовах, контроль часу і температури під час приготування страв, а також перевірку якості готової продукції.

ISO 9001 гарантує єдині стандарти обслуговування клієнтів та процесів управління якістю в усіх ресторанах McDonald's. ISO 22000 спеціалізується на управлінні безпечністю харчових продуктів і визначає вимоги до всіх ланцюгів постачання. Окрім міжнародних стандартів, McDonald's активно впроваджує

сучасні технології автоматизації. У ресторанах використовуються таймери для обладнання, які гарантують точний контроль процесів приготування, а також системи автоматичного оповіщення про потребу в оновленні інгредієнтів.

Всі співробітники проходять обов'язкові тренінги, які включають правила гігієни, техніки приготування продуктів та обслуговування клієнтів.

Збутова діяльність ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» організована та керована центральним офісом компанії, який відповідає за стратегічне планування, координацію рекламних та маркетингових кампаній, а також за забезпечення дотримання корпоративних стандартів на всіх етапах обслуговування клієнтів. Центральний офіс формує політику збуту і активно впроваджує нові підходи до розвитку продажів, орієнтуючись на адаптацію до змінних умов ринку і потреб споживачів.

Канали збуту є ключовим елементом операційної діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Вони забезпечують ефективне охоплення цільової аудиторії, адаптацію до змін у споживчих вподобаннях та зручність для клієнтів. У компанії використовуються сучасні підходи до збуту продукції, які відповідають високим стандартам обслуговування і водночас сприяють зміцненню позицій бренду (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні канали збуту ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Канал збуту	Характеристика	Цільова аудиторія
Ресторани (фізичні точки обслуговування)	Основний канал збуту, де клієнти можуть замовити і отримати їжу безпосередньо у закладі. Обслуговування за столом або з собою.	Всі групи клієнтів, особливо родини та молодь
Drive-thru (віконця для автомобілістів)	Спеціальні пункти обслуговування для клієнтів, які роблять замовлення та отримують його, не виходячи з автомобіля.	Автомобілісти, офісні працівники, мандрівники
Доставка через партнерські служби	Замовлення їжі додому чи в офіс через додатки Glovo, Uber Eats. Забезпечує зручність для клієнтів, які не можуть відвідати ресторан особисто.	Мешканці великих міст, офісні працівники, молодь
Інтернет-торгівля через мобільний додаток	Онлайн-замовлення з можливістю передоплати та вибором способу отримання (ресторан, Drive-thru, доставка).	Молодь, сім'ї

Джерело: складено автором

Охарактеризуємо детальніше основні канали збуту, що використовуються у ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»:

1. **Ресторани (фізичні об'єкти обслуговування)** – традиційний канал продажів, що залишається основним для компанії. Ресторани забезпечують персональний сервіс, де відвідувачі можуть замовити страви безпосередньо на місці або забрати їх із собою. Це важливий елемент формування іміджу компанії і лояльності споживачів, що підкріплюється високими стандартами обслуговування.
2. **Drive-thru (віконця для обслуговування автомобілістів)** – спеціалізовані пункти обслуговування, що дають можливість зробити замовлення та отримати їжу без необхідності виходити з автомобіля. Це особливо популярно серед сімей, людей, що часто подорожують, та офісних працівників, яким зручніше отримати їжу без перерви в робочому графіку.
3. **Доставка через партнерські служби (Glovo, Uber Eats)** – забезпечує можливість замовити їжу додому або в офіс через мобільні додатки. Це дозволяє залучити нову аудиторію, зокрема зайнятих людей, які не мають часу для відвідування ресторанів.
4. **Інтернет-торгівля через мобільний додаток McDonald's** – дає можливість клієнтам здійснювати замовлення онлайн, попередньо оплачувати його та вибирати зручний спосіб отримання — у ресторані, через Drive-thru або за допомогою доставки. Завдяки такому підходу компанія значно підвищує зручність для споживачів і знижує час очікування.

Для забезпечення безперебійної роботи ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» співпрацює з широкою мережею постачальників. Компанія віддає перевагу локальним виробникам, сприяючи розвитку українського аграрного та переробного сектору. Водночас використовується високоякісна імпортна продукція, необхідна для підтримки унікальних стандартів меню McDonald's. Такий підхід дозволяє збалансувати локальні та міжнародні ресурси, гарантуючи споживачам якісну продукцію за доступними цінами.

Основні постачальники ресурсів для ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» включають:

1. Завод у Вінницькій області постачає яловичі біфштекси, виготовлені зі 100% української яловичини без додавання олії чи інших інгредієнтів.
2. Сорт картоплі «Інноватор» постачається з-за кордону.
3. Завод у Дніпрі випікає булочки для McDonald's за спеціальним рецептом із українського борошна вищого ґатунку.
4. Білоцерківський молочний комбінат постачає молочні суміші для морозива.
5. ТОВ «Люстдорф» у Вінницькій області постачає молоко для кави.
6. Овочі, такі як салат латук, огірки та цибуля, постачаються з Київської області (сmt Макарів).
7. Coca-Cola Беверіджиз Україна постачає концентровані сиропи для напоїв (Coca-Cola, Fanta, Sprite), які в ресторанах розбавляються водою.
8. Для забезпечення високої якості води в усіх ресторанах встановлено системи багатоступеневого фільтрування, що включають грубі й тонкі фільтри, пом'якшувальні фільтри, а також знезараження за допомогою ультрафіолету.
9. Частина пакувальних матеріалів, таких як паперові стаканчики, серветки та картонні упаковки для бургерів, виготовляються в Україні.

Компанія також співпрацює з постачальниками, які забезпечують логістичну підтримку, зокрема, транспортування і зберігання продуктів. Основні посередники включають компанії, що займаються дистрибуцією, охолодженням і транспортуванням продуктів харчування, а також партнерів з рекламних і маркетингових агентств, які підтримують маркетингові кампанії.

Конкурентне середовище є одним із ключових факторів, що впливають на діяльність ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Як провідна мережа ресторанів швидкого харчування, компанія діє на ринку, який характеризується високою динамікою, зростанням вимог клієнтів і значною конкуренцією інших компаній.

Основними конкурентами ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є такі компанії:

1. **KFC (Kentucky Fried Chicken)** – міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування, яка спеціалізується стравах з курятини. KFC активно розширюється в Україні, пропонуючи конкурентоспроможне меню, зокрема популярні комбо-набори та курячі страви, що створює пряму конкуренцію McDonald's у сегменті швидкого харчування.

2. **Burger King** – має меншу присутність в Україні порівняно з McDonald's, мережа націлена на клієнтів, які віддають перевагу бургерам. Burger King надає сильний акцент на страви з яловичини та унікальні смаки, що конкурують з основним асортиментом McDonald's.

3. **WOG Cafe** – Мережа кафе, розташованих на автозаправках WOG, пропонує широкий вибір сендвічів, гарячих і холодних напоїв, а також готових страв для швидкого перекусу. WOG Cafe має зручну локацію для водіїв і мандрівників, що робить їх важливим конкурентом у категорії зручного харчування «на ходу».

4. Ресторани, такі як «Пузата Хата» надають перевагу українським традиційним стравам, але конкурують у сегменті доступного швидкого харчування. Вони приваблюють клієнтів цінами та національним асортиментом.

5. Локальні кав'ярні конкурують за аудиторію, яка цікавиться якісною кавою та легкими перекусами.

6. Сімейні ресторани та пекарні пропонують швидке обслуговування та випічку, яку обирають клієнти McDonald's. Особливо в сегменті сніданків та обідів вони можуть конкурувати за рахунок свіжості та локальних інгредієнтів.

У 2022-2024 роках ринок швидкого харчування в Україні зазнав значних змін, зумовлених війною та економічною нестабільністю. До повномасштабного вторгнення McDonald's займав 35% українського ринку фаст-фуду, а «Пузата Хата» –15–17%. Через війну кількість великих гравців на ринку зменшилася, що призвело до зростання популярності локальних стрітфудів та кіосків з швидким харчуванням. Водночас мережі, такі як KFC, змогли зміцнити свої позиції [43].

У другому півріччі 2023 року виручка закладів громадського харчування в Україні зросла на 30% порівняно з аналогічним періодом 2022 року, відвідуваність збільшилася на 10%, а середній чек – на 18%, що свідчить про поступове відновлення попиту на послуги швидкого харчування.

Станом на грудень 2023 року McDonald's посідає третє місце серед найбільших мереж, KFC мала 56 закладів, а «Пузата Хата» – 36 [44].

Для оцінки позицій McDonald's в умовах цього ринку важливо порівняти його з основними конкурентами, такими як KFC, Burger King, WOG Cafe та «Пузата Хата» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та його основних конкурентів на ринку громадського харчування України

Параметр	McDonald's	KFC	Burger King	WOG Cafe	«Пузата Хата»
1	2	3	4	5	6
Розгалуженість мережі ресторанів	Понад 100 точок	70+ точок, швидке розширення в обласних центрах	20+ точок, обмежена присутність у великих містах	500+ кафе на автозаправках WOG по всій країні	Близько 30 закладів, здебільшого у великих містах
Меню (кількість позицій)	Широке меню	Різні страви, комбо-набори, десерти	Страви з унікальними смаковими пропозиціями	Сендвічі, снеки, кава, готові страви для подорожей	Традиційні українські страви
Ціновий сегмент	Середній сегмент, програму лояльності пропонує економію	Середній сегмент, акцент на комбо-наборах	Середній-вищий сегмент, особливі пропозиції	Бюджетні, конкурентні ціни для водіїв	Бюджетні, особливий акцент на великих порціях
Можливості доставки	Glovo, Bolt Food	Glovo, Bolt Food	Glovo, Bolt Food	Відсутня	Glovo, Bolt Food
Цільова аудиторія	Родини, офісні працівники, молодь, мандрівники	Молодь, сім'ї	Молодь, фанати унікальних смаків	Водії, подорожуючі, шукачі швидких перекусів	Родини, шанувальники традиційних українських страв
Особливості	Інноваційні технології	Орієнтація на простоту замовлення, акції на комбо	Створення ексклюзивних продуктів для українського ринку	Зручні локації на АЗС, швидкість обслуговування	Великий вибір національних страв, зручне розташування

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Соціальна відповідальність	Підтримка громад, відкриття ресторанів навіть під час складних обставин	Акції для залучення молоді, співпраця з фондами	Локальні акції та адаптація до українського ринку	Мінімальний соціальний вплив	Підтримка української кухні та традицій

Джерело: складено автором на основі [43-47]

Отже, McDonald's залишається лідером ринку швидкого харчування в Україні завдяки широкій мережі ресторанів, інноваційним технологіям, розвиненій системі доставки та соціальній відповідальності, що забезпечують довіру та лояльність клієнтів. Серед конкурентів McDonald's вирізняється масштабом присутності, стандартами якості та здатністю адаптуватися до змін споживчих потреб, зберігаючи домінуючі позиції навіть у складних умовах.

McDonald's, як провідний гравець ринку швидкого харчування в Україні, функціонує в умовах динамічного впливу зовнішніх факторів, що охоплюють економічні, політичні, соціокультурні, демографічні, науково-технічні та екологічні аспекти. Ці фактори суттєво впливають на операційну діяльність, витрати, попит, а також на стратегічне позиціонування компанії.

Основні фактори зовнішнього середовища непрямої дії ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» надані в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Фактори зовнішнього середовища непрямої дії ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Фактори	Характеристика впливу
1	2
Економічні фактори	- Рівень інфляції та зростання витрат на сировину, що впливає на собівартість продукції (у жовтні 2023 року споживча інфляція в Україні сповільнилася до 5,3% у річному вимірі, а у жовтні 2024 року споживча інфляція в Україні становила 9,7%); - коливання курсу гривні, яке може підвищувати вартість імпортованих інгредієнтів та обладнання (станом на 27 листопада 2023 року офіційний курс гривні до долара США, становив 36,0487 грн. за 1 долар, а станом на 27 листопада 2024 року офіційний курс долара США до гривні – 41,5035 грн. за 1 долар США). - загальний рівень доходів населення України, який визначає купівельну спроможність і, відповідно, впливає на обсяг продажів.

Продовження табл. 2.10

1	2
Політичні фактори	– Політична стабільність та державна підтримка міжнародних компаній; – регулювання харчової промисловості, включаючи стандарти безпеки та якості продуктів; – військові дії на території України, які призводять до ускладнень у ланцюгах постачання, мобілізації співробітників і потреби в адаптації бізнесу до нових умов.
Соціокультурні фактори	– Підвищення інтересу до здорового харчування; – переваги молоді щодо мобільних і швидких способів обслуговування.
Демографічні фактори	– Велика частка молоді серед населення, яка часто є основною цільовою аудиторією для McDonald's; – міграційні процеси через військові дії, що можуть вплинути на попит у певних регіонах (станом на 21 червня 2023 року за кордоном перебували 8 млн. 177 тис. українців).
Науково-технічні фактори	– Впровадження інновацій у процеси приготування їжі; використання сучасних методів контролю якості; – зростання популярності цифрових платформ для замовлення їжі, які McDonald's активно інтегрує у свою бізнес-модель.
Екологічні фактори	– Підвищення вимог до екологічної відповідальності, зокрема використання матеріалів, що піддаються переробці. – вплив кліматичних змін на ланцюги постачання деяких інгредієнтів; – зобов'язання щодо зменшення вуглецевого сліду через екологічні ініціативи компанії.

Джерело: складено автором на основі [45-47]

McDonald's демонструє ефективну адаптацію до впливу зовнішніх факторів, включаючи економічні виклики, такі як зростання інфляції, коливання курсу гривні та зниження купівельної спроможності населення. Політична нестабільність та військові дії створюють складнощі у логістиці й управлінні персоналом, проте компанія оперативно реагує на ці зміни. Соціокультурні тренди, зокрема зростання інтересу до здорового харчування та популярність мобільних сервісів, визначають необхідність оновлення меню і вдосконалення цифрових платформ. Демографічні зміни через міграцію вимагають регіональної адаптації бізнесу, тоді як інновації та технологічні рішення посилюють конкурентні переваги. Екологічні ініціативи сприяють формуванню позитивного іміджу серед екосвідомих споживачів. Незважаючи на успішні стратегії, компанії слід і надалі приділяти увагу змінним ринковим умовам для збереження лідерських позицій.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є важливим етапом стратегічного планування, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища.

Проведемо SWOT-аналіз ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та розглянемо можливі стратегічні дії компанії (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналізу ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Внутрішнє середовище Зовнішнє середовище	Сильні сторони (S) 1. Високий рівень впізнаваності бренду McDonald's як у світі, так і в Україні (п. 2.1). 2. Велика мережа ресторанів у 32 містах України, що забезпечує широку географічну присутність. 3. Активна реалізація КСВ-ініціатив, таких як програма «Дім Рональда МакДональда» та екологічні ініціативи. 4. Співпраця з місцевими постачальниками, що сприяє підтримці українського бізнесу.	Слабкі сторони (W) 1. Залежність від імпортованих інгредієнтів, що підвищує витрати через коливання курсу гривні 2. Вплив війни на операційну діяльність, включаючи закриття ресторанів у небезпечних регіонах. 3. Залежність від електропостачання та стабільності логістичних ланцюгів в умовах війни. 4. Старіння частини активів, що вимагає значних інвестицій для їх оновлення. 5. Високий рівень операційних витрат, зокрема на фоні інфляції та збільшення адміністративних і збутових витрат.
	SO-стратегія 1. Використання високої впізнаваності бренду та широкої мережі ресторанів для популяризації здорового харчування. 2. Співпраця з місцевими постачальниками для зменшення залежності від імпортованих інгредієнтів, сприяючи підтримці українського бізнесу. 3. Впровадження і використання інноваційних технологій, для підвищення ефективності операційної діяльності. 4. Розширення КСВ-ініціатив, спрямованих на підтримку місцевих громад	WO-стратегія 1. Залучення інвестицій у співпрацю з місцевими постачальниками для зменшення залежності від імпортованих інгредієнтів. 2. Розробка маркетингової стратегії, яка підкреслить екологічність продукції та підтримку здорового способу життя. 3. Модернізація старих активів з акцентом на енергоефективність у регіонах із високим потенціалом зростання. 4. Використання регіонального потенціалу для розвитку нових ресторанів, що компенсує втрати в регіонах, постраждалих від військових дій.
	Фактори можливостей (O) 1. Підвищення інтересу до здорового харчування і зростання тенденцій до споживання здорової їжі. 2. Наявність регіонів зі значним потенціалом зростання і незадоволеним попитом на продукцію компанії. 3. Високий інтерес споживачів молодшої вікової категорії до продукції компанії. 4. Наявність інноваційних технологій, таких як автоматизація кухні, для підвищення ефективності операцій.	WT-стратегія 1. Оптимізація логістичних процесів для мінімізації витрат на транспортування. 2. Інвестування у заміну старих активів для зниження операційних витрат. 3. Пошук альтернативних джерел постачання для зменшення залежності від імпорту. 4. Поглиблення маркетингових досліджень для адаптації до змін у споживчих уподобаннях і підвищення конкурентоспроможності.
	Фактори загроз (T) 1. Економічна нестабільність, зокрема високий рівень інфляції (9,7% у 2024 р.) та зниження купівельної спроможності. 2. Військові дії, що впливають на стабільність бізнесу/ 3. Посилення конкуренції з боку KFC, Burger King та локальних брендів. 4. Зміна споживчих уподобань. 5. Зростання вартості енергоресурсів та транспортних витрат через логістичні виклики.	ST-стратегія 1. Активне просування КСВ-ініціатив, щоб підвищити лояльність клієнтів у конкурентному середовищі. 2. Використання сучасних технологій для підвищення операційної ефективності 3. Інвестиції в енергоефективне обладнання для зниження витрат в умовах зростання цін на енергоресурси.

Джерело: складено автором на основі [42, 45, 48]

Сильні сторони компанії дозволяють утримувати лідерські позиції на ринку швидкого харчування в Україні. Слабкі сторони потребують уваги для зменшення впливу на фінансові результати. Можливості відкривають перспективи для зростання і адаптації до сучасних вимог споживачів. Загрози потребують проактивного підходу для мінімізації ризиків та підвищення стійкості бізнесу.

На основі проведеного SWOT-аналізу ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» визначено ключові стратегічні напрями, які сприятимуть розвитку компанії в умовах динамічних змін і високої конкуренції. Так, у сфері екологічної відповідальності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» має впроваджувати ініціативи, спрямовані на використання упаковки, що піддається переробці, та скорочення вуглецевого сліду. Це підвищить лояльність клієнтів, які надають перевагу екологічно свідомим компаніям, і дозволить відповідати глобальним стандартам сталого розвитку.

Даний напрям відповідають потребам ринку, дозволяє залучати нових клієнтів і створюють позитивний імідж компанії. Їх реалізація забезпечить стабільний розвиток McDonald's на українському ринку та сприятиме довгостроковій конкурентоспроможності.

Таким чином, ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» демонструє високий рівень адаптації до викликів зовнішнього середовища завдяки ефективній організаційній структурі, що дозволяє забезпечувати якісне управління як на стратегічному, так і на операційному рівнях. Компанія успішно розвиває свою систему каналів збуту, впроваджуючи сучасні технології для забезпечення зручності клієнтів. ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» ефективно функціонує завдяки інтеграції сталих практик управління якістю. Подальший розвиток компанії залежить від здатності реагувати на виклики зовнішнього середовища.

2.3 Впроваджені практики й інструменти корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є важливим аспектом діяльності компанії, спрямованим на підтримку соціальних ініціатив, екологічних стандартів, а також загальної етики бізнесу. У рамках КСВ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» здійснює діяльність у кількох основних напрямках: соціальна підтримка та благодійність та екологічна відповідальність. Система управління КСВ компанії побудована на глобальних принципах сталого розвитку, відповідальності перед суспільством, екологією та співробітниками. McDonald's реалізує низку ініціатив, спрямованих на соціальні, екологічні та етичні аспекти, розглянемо їх детальніше.

1. Екологічна відповідальність. Екологічна відповідальність McDonald's є важливим елементом стратегії сталого розвитку компанії. Вона охоплює заходи з мінімізації впливу на довкілля, скорочення викидів парникових газів, відповідального використання ресурсів і перехід на екологічно стійкі матеріали. Ключовими напрямками екологічної відповідальності McDonald's є:

- *Зменшення викидів.* McDonald's прагне досягти вуглецевої нейтральності у своїй діяльності до 2050 року. З 2018 року компанія скорочує викиди парникових газів на рівні ресторанів і в ланцюгах постачання.
- *Енергоефективність.* Використання енергоощадного обладнання, наприклад, систем світлодіодного освітлення (LED) і кондиціонерів з низьким енергоспоживанням. У багатьох ресторанах встановлено сонячні панелі для отримання відновлюваної енергії.
- *Електричні зарядні станції.* У партнерстві з локальними організаціями McDonald's встановлює електрозарядні станції для клієнтів, сприяючи розвитку електромобільності.
- *Екологічне пакування.* McDonald's поступово відмовляється від пластикових виробів, таких як соломинки, кришки та одноразові ложки. А до 2025 року

компанія планує повністю перейти на упаковку з перероблених, відновлюваних або сертифікованих матеріалів, з використанням упаковки з FSC-сертифікованого паперу.

Також у ресторанах McDonald's впроваджено системи сортування сміття. У деяких закладах окремо збирають відходи для переробки (пластик, папір, органічні відходи), з використанням біогазових установок для утилізації харчових відходів.

- *Стале постачання.* Компанія дуже відповідально ставиться до підбору джерел сировини для своєї продукції, тому закуповує рибу, сертифіковану за стандартами MSC (Marine Stewardship Council), що гарантує стале рибальство. Використовується органічна кава, сертифікована Rainforest Alliance, що сприяє збереженню тропічних лісів. Курятина, яловичина та овочі від постачальників, які дотримуються екологічних стандартів. Однак також наявна підтримка місцевих фермерів, McDonald's співпрацює з локальними постачальниками, щоб зменшити транспортний вплив і підтримувати місцеві економіки.
- *Економія води та збереження ресурсів.* Економія води та створення систем очищення стічних вод, відбувається за допомогою використання технологій для зменшення витрат води, таких як системи повторного використання в ресторанах і кухнях. У деяких регіонах встановлено сучасні системи очищення для мінімізації впливу на довкілля.
- *Освітні кампанії та партнерства.* Регулярно проводяться кампанії серед клієнтів із закликом правильно сортувати сміття та підтримувати чистоту. McDonald's співпрацює з екологічними організаціями, такими як WWF (World Wildlife Fund), щоб впроваджувати найкращі практики у збереженні довкілля. Впроваджена програма «Scale for Good» – глобальна ініціатива McDonald's, яка зосереджена на масштабному впливі екологічних програм через широку мережу ресторанів.

Досягненнями впровадження усіх цих практик є те, що з 2018 року компанія McDonald's скоротила викиди вуглецю у своїх ресторанах і офісах на

8,5%. У 2020 році більше ніж 80% упаковки було виготовлено з відновлюваних матеріалів. Перехід на 100% сертифіковану каву у багатьох країнах.

Цілі KCB McDonald's до 2025 року:

1. Вся упаковка повинна бути перероблюваною, компостованою або відновлюваною.
2. Скорочення викидів у ланцюгу постачання на 36%.
3. Покращення систем переробки відходів у всіх ресторанах.

McDonald's демонструє цілісний підхід до екологічної відповідальності, інтегруючи екологічні принципи у свою діяльність. Компанія не лише скорочує негативний вплив на довкілля, а й сприяє формуванню екологічно свідомого суспільства. Її приклад може бути орієнтиром для інших бізнесів у сфері громадського харчування

2. Соціальна відповідальність. McDonald's підтримує суспільство через численні соціальні ініціативи. Так створена програма «Рональд МакДональд Хаус», це благодійна організація, що забезпечує житлом родини, які супроводжують дітей на лікуванні, понад 50 країн долучені до цієї ініціативи в тому числі і Україна. Компанія створює однакові кар'єрні можливості для усіх працівників закладів: пропонує програми навчання та кар'єрного росту для своїх працівників, адже створені програми для жінок-лідерок у мережі ресторанів та впроваджено програму Hamburger University, що навчає менеджерів ефективному управлінню ділянками. І все це супроводжується підтримкою працівників через надання можливості працювати за гнучким графіком, що є особливо актуальним для студентів і молоді.

3. Етичне управління. McDonald's забезпечує відповідальність перед клієнтами, співробітниками та партнерами через впровадження високих стандартів корпоративного управління, дотримуючись принципів контролю якості продукції – використання інноваційних технологій для забезпечення безпеки харчових продуктів, постійний моніторинг якості сировини від постачальників та прозорості перед клієнтами – надання детальної інформації про склад страв, включно з харчовими цінностями. Також у етику управління McDonald's входить

регулярна публікація звітів про свої досягнення у сфері КСВ, що дає можливість оцінити ефективність реалізованих ініціатив.

4. Харчова відповідальність. Харчова відповідальність є важливою частиною стратегії McDonald's, яка спрямована на забезпечення якісної, безпечної та збалансованої їжі для клієнтів. Компанія прагне відповідати зростаючим очікуванням споживачів щодо здорового харчування, прозорості складу продуктів і сталих практик постачання. McDonald's працює над рецептурами, щоб зменшити вміст калорій, цукру, солі та трансжирів у своїх продуктах. Наприклад, у складі деяких страв зменшено кількість олії, а напої замінені на менш калорійні варіанти. Також у меню з'являються страви з більш корисними інгредієнтами, такі як салати, овочеві гарніри, продукти з цільнозернових інгредієнтів. У Happy Meal у деяких країнах (дитяче меню) пропонуються яблука, морква, молоко або вода як альтернатива газованим напоям і смаженій картоплі. У багатьох країнах McDonald's вводить у меню продукти на основі рослинного білка (наприклад, McPlant), що відповідає трендам у харчуванні та сприяє скороченню екологічного сліду. Компанія інвестує у створення більш здорового та збалансованого меню, забезпечує прозорість продуктів і працює над покращенням глобальної харчової культури. Узагальнимо інформацію щодо наявних напрямів та ініціатив щодо розвитку КСВ компанії у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Напрямки та ініціативи КСВ компанії McDonald's

Напрямок КСВ	Ініціативи компанії в межах напрямку
Екологічна відповідальність	Охоплює заходи з мінімізації впливу на довкілля, скорочення викидів парникових газів, відповідального використання ресурсів і перехід на екологічно стійкі матеріали.
Соціальна відповідальність	Створена програма «Рональд МакДональд Хаус», це благодійна організація, що забезпечує житлом родини, які супроводжують дітей на лікуванні, понад 50 країн долучені до цієї ініціативи в тому числі і Україна.
Етична відповідальність	Впровадження високих стандартів корпоративного управління, дотримання принципів контролю якості продукції – використання інноваційних технологій для забезпечення безпеки харчових продуктів, постійний моніторинг якості сировини від постачальників та прозорості перед клієнтами.
Харчова відповідальність	Робота над рецептурами, щоб зменшити вміст калорій, цукру, солі та трансжирів у своїх продуктах.

Джерело: складено автором

Таким чином, компанія демонструє системний підхід до корпоративної соціальної відповідальності, інтегруючи екологічні, соціальні та етичні практики в усі аспекти своєї діяльності. Завдяки цьому компанія не лише зміцнює свій бренд, але й сприяє сталому розвитку, залишаючи позитивний вплив на суспільство та довкілля.

Розглянемо детальніше управлінські аспекти розробки та впровадження ініціатив КСВ в компанії McDonald's. Так, відповідальність за розробку, впровадження та контроль за реалізацією програм корпоративної соціальної відповідальності лежить на кількох рівнях управління. Це дозволяє ефективно інтегрувати КСВ у всі аспекти бізнесу – від глобальних ініціатив до локальних проєктів.

На **глобальному рівні** знаходиться вище керівництво компанії – рада директорів та виконавче керівництво. Рада директорів і виконавчі директори компанії відповідають за розробку стратегії КСВ, визначення ключових пріоритетів та інтеграцію принципів сталого розвитку в глобальну стратегію бізнесу. CEO (Генеральний директор) є ключовою фігурою, яка забезпечує загальний напрямок розвитку КСВ. Наприклад, за підтримки виконавчого керівництва McDonald's було ініційовано програму “Scale for Good”, яка спрямована на скорочення вуглецевого сліду, підтримку сталих ланцюгів постачання та покращення харчових стандартів.

На **регіональному рівні** – керівники філій, які у кожному регіоні відповідають за виконання планів КСВ. Вони співпрацюють із місцевими громадами, неприбутковими організаціями та урядовими структурами для реалізації програм. У кожній країні, де працює McDonald's, функціонують локальні команди, які адаптують глобальну стратегію КСВ до регіональних умов. Вони впроваджують програми із врахуванням місцевих культурних, економічних і екологічних особливостей. Організують локальні соціальні і благодійні проєкти, такі як «Рональд МакДональд Хаус» (Ronald McDonald House Charities), що діє у понад 60 країнах.

На **операційному рівні** – менеджери ресторанів, які відповідають за впровадження екологічних, харчових та соціальних ініціатив у щоденній роботі. Вони керують програмами, наприклад такими, що спрямовані на сортування та переробку відходів, використання екологічної упаковки, організацію локальних благодійних заходів (наприклад, збори коштів для місцевих громад).

Характеристика суб'єктів управління КСВ компанії на різних рівнях в розрізі їх функціональних обов'язків наведена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Характеристика рівнів управління КСВ у McDonald's

Рівень управління КСВ	Характеристика
Глобальний рівень	Розробка стратегії КСВ, визначення ключових пріоритетів та інтеграція принципів сталого розвитку в глобальну стратегію бізнесу.
Регіональний рівень	Впровадження програм КСВ із врахуванням місцевих культурних, економічних і екологічних особливостей. Організація локальних соціальних і благодійних проєктів КСВ.
Операційний рівень	Керування впровадженням програм КСВ, як-от: сортування та переробка відходів, використання екологічної упаковки, організація локальних благодійних заходів

Джерело: складено автором

Таким чином, відповідальність за корпоративну соціальну відповідальність у McDonald's розподіляється між кількома рівнями: глобальним керівництвом, регіональними командами та локальними операційними менеджерами. Такий підхід забезпечує узгодженість глобальних цілей і локальну адаптацію, що робить ініціативи компанії ефективними та корисними для громад у всьому світі.

Участь працівників є невід'ємною частиною успішної реалізації програм КСВ. Вони взаємодіють із клієнтами, пояснюють ініціативи (наприклад, значення екологічних рішень), а також можуть брати участь у волонтерських програмах.

Розглянемо детальніше практики та ініціативи КСВ, запроваджені в компанії. Так, фундація «Дім Рональда МакДональда» (RMHC) в Україні – це один із ключових соціальних проєктів McDonald's, спрямований на підтримку дітей та їхніх сімей під час складних медичних випробувань. З моменту свого заснування RMHC по всьому світу підтримує родини дітей, що перебувають на лікуванні, надаючи їм можливість бути поруч з рідними під час лікування. З 2016

року в Україні фундація розвиває програми, орієнтовані на сімейно орієнтовану медицину, і з початком війни розширила масштаби гуманітарної підтримки [48].

RMHC виникла у 1974 році завдяки історії маленької дівчинки Кім Хілл, яка боролася з лейкемією та мріяла, щоб її батьки могли залишатися з нею під час лікування. Дана історія стала початком глобальної місії RMHC, яка тепер підтримує дітей і родини в понад 60 країнах світу. Фундація «Дім Рональда МакДональда» в Україні є яскравим прикладом соціальної відповідальності, яка охоплює не лише фінансову підтримку, а й особисту участь співробітників McDonald's, що активно залучаються до волонтерських ініціатив.

Протягом 2021-2023 рр. Фундація «Дім Рональда МакДональда» продемонструвала системний підхід до впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що охоплюють широкий спектр соціальних, гуманітарних та екологічних ініціатив. Головна увага зосереджена на підтримці дітей та їхніх сімей у складних життєвих ситуаціях, покращенні медичної інфраструктури та наданні гуманітарної допомоги. У 2021 р. Фундація «Дім Рональда МакДональда» продемонструвала високі результати у своїй діяльності, спрямованій на підтримку медичних закладів, освітніх ініціатив та соціально відповідальних проектів. Загальна сума пожертв склала 28,7 млн. грн. Окрім цього, Фундація отримала товари і послуги вартістю 2,8 млн. грн, що додатково посилило її можливості у підтримці українського суспільства.

Сімейні кімнати Рональда МакДональда є одним із ключових проектів КСВ ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Даний проект забезпечує комфортні умови для родин, які супроводжують своїх дітей під час лікування в лікарнях.

У 2022 р., незважаючи на виклики, спричинені війною, були відкриті нові сімейні кімнати. У Рівненській обласній дитячій лікарні запрацювала кімната площею 133 кв. м. У Сумах відкрито найбільшу сімейну кімнату в Україні, яка має площу 180 кв. м. У Вінниці діє кімната денного відвідування, що забезпечує базові потреби для батьків, які супроводжують своїх дітей. Станом на 2023 р. в Україні існує шість сімейних кімнат, розташованих у найбільших дитячих лікарнях країни. Вони працюють у таких містах, як Київ, Львів, Рівне, Суми та

Вінниця. За 2023 р. кімнати відвідали 80 111 разів, що свідчить про високу актуальність проекту. Загалом з моменту їх створення послуги сімейних кімнат отримали понад 31 542 родини. Умови війни вплинули на функціонування деяких кімнат. Через небезпеку тимчасово закриті кімнати у Харкові та частково в Сумах. Вони будуть відновлені одразу після покращення безпекової ситуації в цих регіонах. Родини, які користуються послугами сімейних кімнат, відзначають високий рівень організації та зручності, що зменшує емоційний та фізичний стрес, допомагає зосередитися на здоров'ї дитини та створює атмосферу, сприятливу для одужання. З початком війни в Україні у 2022 році Фондація «Дім Рональда МакДональда» значно активізувала свою діяльність, спрямовану на підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО), постраждалих сімей та медичних установ у кризових регіонах. Основними напрямками гуманітарної діяльності стали розподіл продуктових наборів, постачання життєво необхідних ресурсів та підтримка медичної інфраструктури. У 2022 р. було передано 161 212 продуктових наборів для ВПО та сімей, які постраждали від війни. Кожен набір включав базові продукти харчування, такі як крупи, борошно, консерви, молоко та інші товари тривалого зберігання, що забезпечували родину на кілька днів.

Постачання життєво необхідних ресурсів: 5 351 баночка дитячого харчування, яка була розподілена серед сімей із маленькими дітьми; 676 аптек; 150 спальних мішків; 1,3 тонни продуктів харчування і води; 36 706 одиниць медичних препаратів та 56 одиниць медичного обладнання, переданих до лікарень для покращення лікування пацієнтів; 3 782 одиниці гігієнічної продукції та 208 одиниць побутової техніки, що стали важливим ресурсом для гуманітарних центрів і тимчасових притулків.

Завдяки співпраці з міжнародними партнерами, такими як Фондація Дім Рональда МакДональда у Польщі, Португалії, Іспанії, Італії та Румунії, було організовано доставку 12 тон гуманітарної допомоги, яка включала продукти харчування, медичні засоби та гігієнічні товари. Розподіл гуманітарної допомоги здійснювався за участі близько 200 волонтерських організацій і гуманітарних штабів у 22 регіони.

У проєкті взяли участь понад 500 волонтерів-працівників McDonald's, які організували та реалізували допомогу. Загальна сума допомоги у 2022 р. склала 54,5 млн. грн., що забезпечило виконання широкого спектра заходів для підтримки населення у найскладніших умовах. У 2023 р. Фундація продовжила розподіл продуктових наборів, передавши 99 700 наборів для найбільш вразливих родин. Загалом із початку програми (2022–2023 рр.) було розподілено 276 932 продуктових набори. Сума витрат у 2023 р. на цю програму склала 39 млн. грн. Частина продуктів для наборів закуповувалася у локальних виробників, що не лише забезпечило підтримку агропромислового комплексу України в умовах війни, але й сприяло створенню тимчасових робочих місць для волонтерів, які займалися пакуванням, транспортуванням і розподілом допомоги.

Гуманітарна діяльність Фундації «Дім Рональда МакДональда» мала масштабний соціальний і економічний вплив. Програма забезпечила базові потреби сотень тисяч родин у харчуванні, підтримала функціонування медичної системи, яка працювала у надскладних умовах, та продемонструвала ефективну модель швидкої і результативної гуманітарної допомоги. Дана гуманітарна програма стала прикладом ефективної корпоративної соціальної відповідальності, яка об'єднала ресурси локальних і міжнародних партнерів задля допомоги людям, що опинилися у скрутних обставинах.

6 червня 2023 року на Херсонщині сталася жахлива катастрофа – російські сили зруйнували Каховську ГЕС, що спричинило серйозні наслідки. Ця подія стала однією з найбільших техногенних катастроф у Європі після Чорнобильської аварії. Внаслідок підриву величезні території на півдні України опинилися під водою, постраждали десятки тисяч людей, а також велика кількість тварин. Щоб допомогти врятувати будинки від затоплення та зруйнування, на запит Херсонської обласної військової адміністрації було надано обприскувачі та засоби для дезінфекції. Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) отримала мотопомпи, шланги для відкачування води, робочі комбінезони та чоботи, які допомогли рятувальникам ефективніше проводити операції з ліквідації наслідків катастрофи.

У період 2021-2023 рр. одним із пріоритетних напрямів корпоративної соціальної відповідальності Фундації «Дім Рональда МакДональда» стала підтримка медичної інфраструктури України. Зростаючі потреби в сучасному медичному обладнанні, особливо в умовах військових дій, стали поштовхом для впровадження масштабних ініціатив, спрямованих на забезпечення лікарень необхідними ресурсами для лікування дітей.

У 2022 р., в розпал військової агресії проти України, Фундація суттєво збільшила обсяги допомоги медичним установам. У рамках цієї діяльності було передано 200 апаратів вакуумної терапії до 56 дитячих лікарень. Дані апарати, які вважаються «золотим стандартом» у загоєнні ран, дозволяють ефективно лікувати важкі рани завдяки стимуляції регенерації тканин і зменшенню ризику інфекцій. Загальна вартість апаратів становила 18,4 млн. грн.; 420 вакуумних аспіраторів, які були доставлені до 103 лікарень на суму 8,7 млн. грн. Дане обладнання має вирішальне значення для операцій, пов'язаних із видаленням сторонніх тіл та рідини у пацієнтів із важкими пораненнями.

Передача цього обладнання значно покращила можливості дитячих лікарень у наданні високоякісної медичної допомоги. Зазначене обладнання було розподілено серед найбільш потребуючих лікарень у регіонах, які постраждали від війни або мали значне навантаження через кількість пацієнтів. Загалом передано медичного обладнання на суму 27 138 691 грн.

У 2023 році Фундація продовжила активну підтримку медичної інфраструктури. Одним із основних досягнень стало постачання сучасного обладнання для 7 обласних дитячих лікарень, включаючи 27 видів медичних пристроїв загальною вартістю 2 млн. грн. Це обладнання охоплювало апарати для моніторингу життєвих функцій, портативні рентген-апарати, інфузійні насоси, ультразвукові системи та інші пристрої, які є критично важливими для діагностики та лікування дітей. Передане обладнання мало широкий спектр застосування, від невідкладної допомоги до підтримки реабілітаційного процесу. Зокрема, воно сприяло підвищенню точності діагностики, зменшенню тривалості лікування та підвищенню шансів на одужання маленьких пацієнтів.

Основні результати підтримки медичної інфраструктури:

1. Зменшення навантаження на медичний персонал через автоматизацію та модернізацію процесів лікування, завдяки новітньому обладнанню.
2. Підвищення рівня виживання і швидкості одужання пацієнтів, особливо в умовах військових дій, коли доступ до сучасних медичних технологій є критично важливим.
3. Розширення доступу до якісної медичної допомоги в обласних лікарнях, що обслуговують не лише міських пацієнтів, але й мешканців віддалених районів, які потерпають від нестачі медичних ресурсів.

Освітні проекти стали одним із ключових напрямків діяльності Фондації «Дім Рональда МакДональда», спрямованих на вдосконалення системи охорони здоров'я в Україні. У період 2021-2023 рр. Фондація активно працювала над впровадженням принципів сімейно орієнтованої медицини, акцентуючи увагу на важливості залучення батьків до процесу лікування дітей та розвитку партнерських відносин між медичним персоналом і сім'ями пацієнтів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Основні досягнення освітніх проектів Фондації «Дім Рональда МакДональда» за період 2021–2023 рр.

Напрямок	Опис досягнень	Результати
Конференції національного рівня	Організація 6 конференцій з сімейно орієнтованої медицини за участю українських і міжнародних експертів.	Понад 10 000 медиків отримали доступ до сучасних практик і вдосконалили свої професійні навички.
Практичні тренінги для медиків	Проведення 4 тренінгів у дитячих лікарнях України, що зосереджувалися на комунікації з родинами пацієнтів і впровадженні принципів гуманності в роботу.	Медики набули практичних навичок для створення комфортного середовища лікування, особливо в умовах стресових ситуацій.
Масштабна освітня кампанія	Реалізація кампанії для популяризації сімейно орієнтованої медицини, що включала інформаційні матеріали, відкриті лекції та інструкції.	Кампанія охопила понад 20 мільйонів контактів, підвищуючи обізнаність суспільства щодо залучення родин до процесу лікування дітей.
Відеокурси для лікарів і батьків	Розробка 9 відеокурсів, що охоплювали основи сімейно-орієнтованої медицини, етику, комунікацію тощо.	Лікарі та батьки отримали доступ до інструментів для спільного вирішення завдань у процесі лікування дітей.
Навчальний курс у Львівському медичному університеті	Проведення курсу для 201 студента, що фокусувався на сімейно орієнтованій медицині.	93% студентів впевнені у своїй здатності ефективно співпрацювати з родинами пацієнтів; 90% учасників зазначили, що залучення сімей підвищує ефективність терапії.

Джерело: складено автором на основі [48]

Фундація планує продовжити впровадження таких навчальних курсів в інших медичних вишах України, що дозволить поширити сучасний підхід до медицини серед наступного покоління лікарів. Фундації «Дім Рональда МакДональда» активно співпрацювала з міжнародними та українськими партнерами, забезпечуючи комплексну підтримку своїх соціальних і гуманітарних ініціатив. Дана співпраця стала ключовим чинником ефективної реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності, дозволяючи залучати додаткові ресурси, фінансування та експертизу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Основні партнери Фундації «Дім Рональда МакДональда» у період 2021–2023 рр.

Категорія	Назва	Основна підтримка
1	2	3
Міжнародні корпорації	VISA	Оптимізація фінансування програм та розширення їх масштабу.
	Nestlé	Надання продуктів харчування для гуманітарної допомоги.
	Carlsberg	Підтримка логістики та забезпечення ресурсами.
	SKODA	Надання транспортних засобів для гуманітарних програм.
	Mastercard	Фінансова підтримка для розширення ініціатив Фундації.
Українські компанії	Nova Poshta	Організація ефективної логістики та доставки допомоги у віддалені регіони.
	HAVI	Управління ланцюгами постачання для гуманітарних програм.
	Асканія-Пак	Постачання пакувальних матеріалів для продуктових наборів.
	Рута	Надання гігієнічних товарів для медичних установ та переселенців.
	Аріста	Підтримка екологічних та соціальних проєктів.
	Optima Klassic	Фінансування програм та гуманітарної допомоги.
	Biscotti	Забезпечення продуктами для соціальних ініціатив.
	Ranok	Надання навчальних матеріалів для освітніх проєктів.
Громадські та благодійні організації	Dragon Capital	Фінансування проєктів медичної підтримки та гуманітарної допомоги.
	McDonald's Україна	Забезпечення продуктами харчування, фінансування соціальних ініціатив, підтримка корпоративних програм.
	Фундація «Карітас»	Реалізація соціальних проєктів та гуманітарних ініціатив.
	CANactions School for Urban Studies	Освітні ініціативи, спрямовані на сталий розвиток місцевих громад.
	Havas Creative Group Ukraine	Маркетингова підтримка та інформування суспільства про діяльність Фундації.

Продовження таблиці 2.15

1	2	3
Фінансові платформи	Monobank	Забезпечення зручності для збору благодійних внесків.
	PrivatBank	Підтримка інструментів для фінансових транзакцій.
	Whitepay	Забезпечення безпечних криптовалютних переказів для збору коштів.
	Whitebit	Платформа для швидких та прозорих пожертв.
Інформаційна підтримка	Твій малюк	Висвітлення проектів і програм Фундації.
	Моя дитина	Інформування про соціальні ініціативи, орієнтовані на підтримку родин.
	Суспільне	Освітлення діяльності Фундації на національному рівні.
	MMR	Просування екологічних та гуманітарних програм.
	ACC	Інформування суспільства про проекти у сфері КСВ.
	EBA	Сприяння популяризації ініціатив через бізнес-спільноту.

Джерело: складено автором на основі [48]

Завдяки партнерам вдалося розширити бюджет програм КСВ, залучаючи мільйони гривень для реалізації соціальних і гуманітарних ініціатив. Партнери надавали технічне обладнання, пакувальні матеріали, продукти харчування та інші ресурси, необхідні для підтримки населення у складний час. За сприяння партнерів організовано доставку продуктів і гуманітарної допомоги в найвіддаленіші куточки країни.

Фундація також отримувала підтримку від міжнародних донорів і урядових фондів, що дозволило забезпечити сталість програм у довгостроковій перспективі. Співпраця з партнерами стала вагомим внеском у соціальний розвиток і зміцнення гуманітарної допомоги в Україні.

McDonald's визнає, що зміна клімату — одна з найгостріших екологічних проблем нашого часу, і тому вживає активних заходів для скорочення викидів парникових газів на всіх етапах своєї діяльності: від постачання інгредієнтів до приготування їжі. Як перша глобальна мережа ресторанів, компанія поставила перед собою науково обґрунтовану ціль — значно знизити обсяги викидів, щоб підтримати боротьбу зі змінами клімату для нинішніх і майбутніх поколінь.

ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» активно впроваджує ініціативи у сфері екологічної відповідальності, орієнтуючись на глобальні зобов'язання щодо зменшення впливу своєї діяльності на довкілля.

McDonald's прагне досягти суттєвого скорочення викидів парникових газів до 2030 року, як на рівні ресторанів і офісів, так і серед постачальників. Метою є зменшення обсягів викидів на 36% у закладах і на 31% у ланцюгах постачання. Ці заходи дозволять уникнути викидів обсягом 150 мільйонів тонн парникових газів, що дорівнює виведенню 32 мільйонів легкових автомобілів з доріг на рік або висадженню 3,8 мільярда дерев і їх вирощуванню протягом 10 років (з 2015 року як базового).

Для реалізації цієї мети в Україні вже впроваджено використання поновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі, теплові насоси та системи рекуперації повітря.

Використана в ресторанах олія передається на переробку для виготовлення біопалива, що є важливим кроком для зменшення обсягу вуглецевих викидів і підтримання низьковуглецевої економіки.

McDonald's зобов'язується до 2025 року використовувати в пакувальних матеріалах лише відновлювані та сертифіковані ресурси, що підлягають переробці. В Україні 78% пакування виготовляється з органічних волокон, що робить його придатним для вторинного використання.

У 2019 році компанія відмовилася від пластикових кришечок для десертів МакФлурі, а в 2020 році перейшла на паперові стаканчики для холодних напоїв, що дозволило зменшити використання пластику на 10 тонн щомісяця. Щомісяця компанія в Україні здає на переробку понад 70 тонн паперу та 5 тонн пластику, сприяючи зменшенню забруднення.

Усі пакувальні матеріали виробляються зі сировини, сертифікованої Лісовою опікунською радою (FSC), що підтверджує відповідність високим екологічним стандартам і не загрожує біорізноманіттю. Компанія застосовує системи збору відпрацьованої води для поливу зелених насаджень біля ресторанів, що є частиною зусиль зі збереження водних ресурсів.

Виявлені проблеми функціонування ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» у сфері корпоративної соціальної відповідальності:

1. Незважаючи на активну підтримку благодійних ініціатив через Фундацію Дім Рональда МакДональда, не всі лікарні України мають доступ до таких сімейних кімнат
2. Через географічні та інші обмеження не всі сім'ї, особливо в регіонах з активними бойовими діями, мають доступ до благодійних програм.
3. Мета перейти на використання відновлюваних та перероблених пакувальних матеріалів потребує постійної адаптації процесів і пошуку відповідних матеріалів на ринку.
4. Зменшення викидів вуглецю та впровадження екологічних інновацій залишаються дороговартісними і вимагають значних фінансових інвестицій.
5. Необхідність підвищення обізнаності клієнтів про сортування та переробку пакування, оскільки не всі відвідувачі готові підтримувати екологічні ініціативи, що ускладнює досягнення екологічних цілей компанії.
6. Висока вартість гуманітарної допомоги та постійні витрати на медичне обладнання можуть створювати фінансовий тиск на компанію, впливаючи на її здатність підтримувати інші напрямки бізнесу.
7. Оскільки потреби громад під час війни та в післявоєнний період можуть суттєво змінитися, необхідна гнучка стратегія КСВ, яка дозволить адаптувати програми підтримки до нових умов.
8. Залишається відкритим питання щодо довгострокової соціальної стратегії компанії у разі закінчення війни, оскільки наразі більшість КСВ-ініціатив орієнтовані на поточну кризову ситуацію.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є важливою складовою стратегії компанії, спрямованою на соціальну підтримку, гуманітарну допомогу та екологічну відповідальність. Фундація «Дім Рональда МакДональда» реалізує масштабні проєкти з підтримки дітей, їхніх сімей, внутрішньо переміщених осіб та медичних установ, демонструючи вагомий соціальний і гуманітарний вплив навіть у складних

умовах війни. Екологічні ініціативи компанії, такі як зменшення викидів вуглецю, переробка пакувань і впровадження відновлюваних джерел енергії, сприяють сталому розвитку, хоча потребують значних інвестицій. Ефективна співпраця з партнерами дозволяє розширювати масштаби програм, проте ключовими викликами залишаються забезпечення доступності ініціатив у всіх регіонах, адаптація КСВ-стратегії до післявоєнних умов і підвищення обізнаності суспільства щодо екологічної відповідальності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» ТА УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

3.1 Рекомендації щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності є важливим напрямом діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», що дозволяє не лише відповідати очікуванням суспільства, а й зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Для досягнення цих цілей пропонується впровадження комплексу заходів, спрямованих на екологічні складові КСВ.

Ключовим напрямом є розширення екологічних ініціатив шляхом впровадження проєкту «Зелений McDonald's». Програма спрямована на довгострокове зниження екологічного впливу, що підтримує імідж компанії та відповідає глобальній стратегії сталого розвитку.

Основним елементом програми є перехід на поновлювані пакувальні матеріали, які не лише відповідають сучасним екологічним стандартам, а й дозволяють зменшити кількість відходів, що утилізуються. Використання таких матеріалів, як біорозкладний картон, крафт-папір та інші екологічно чисті ресурси, сприяє зменшенню навантаження на довкілля і полегшує переробку використаних пакувань. Окрім того, це дозволяє оптимізувати витрати на утилізацію, зокрема за рахунок зменшення обсягу несортованого сміття.

Встановлення контейнерів для сортування відходів у ресторанах компанії є наступним кроком для впровадження ефективної системи поводження з відходами. Такий підхід дозволяє відокремлювати вторинну сировину, зокрема пластик, скло та папір, що можуть бути перероблені. У результаті зменшується

обсяг сміття, яке потрапляє на звалища, що позитивно впливає на екологічну ситуацію та сприяє сталому розвитку. Контейнери для сортування не тільки сприятимуть екологічній відповідальності компанії, а й залучатимуть клієнтів до участі в екологічних ініціативах.

Модернізація енергетичних систем є ключовою складовою проєкту, яка передбачає впровадження енергоефективного обладнання, такого як світлодіодне освітлення, сучасні системи вентиляції та кондиціонування. Такі заходи дозволяють зменшити споживання енергії, що безпосередньо скорочує експлуатаційні витрати компанії та зменшує вуглецевий слід. Додатково проєкт включає впровадження водозберігаючих технологій, таких як аератори на кранах та сенсорні системи подачі води, що забезпечують раціональне використання ресурсів.

Навчання персоналу екологічним практикам є важливим інструментом для успішного впровадження проєкту. Співробітники, які розуміють важливість екологічних ініціатив, сприятимуть ефективному виконанню заходів на практиці. Тренінги охоплюватимуть теми, пов'язані із сортуванням відходів, енергозбереженням та раціональним використанням води. Залучення персоналу до реалізації екологічних ініціатив зміцнює корпоративну культуру та підвищує ефективність впроваджених заходів.

Запуск інформаційної кампанії спрямований на формування екологічної свідомості серед клієнтів та суспільства в цілому. Використання цифрових каналів, інформаційних матеріалів на упаковці, а також проведення тематичних заходів дозволить розповсюджувати знання про екологічні ініціативи компанії. Крім того, система бонусів для клієнтів за екологічно відповідальну поведінку, наприклад, знижки при використанні багаторазових пакувань, мотивуватиме споживачів до підтримки екологічних практик. Таким чином, інформаційна кампанія сприятиме підвищенню лояльності клієнтів до бренду та популяризації екологічних цінностей.

Компанія повинна розробити детальний фінансовий план із розподілом ресурсів на коротко- та довгострокові періоди, щоб забезпечити постійне фінансування всіх етапів проєкту.

1. Короткострокові цілі (1-2 роки): придбання обладнання для збору та сортування відходів, впровадження систем збору відпрацьованої олії, навчання персоналу основам екологічної відповідальності, старт інформаційних кампаній.

2. Довгострокові цілі (3-4 роки): встановлення сонячних панелей на всіх ресторанах мережі, повний перехід на відновлювані пакувальні матеріали, зменшення викидів парникових газів до цільових показників.

Внутрішні ресурси компанії, такі як частина доходу, можуть бути спрямовані на фінансування екологічних ініціатив. Відповідно до бюджету на поточний рік, компанія може виділити певний відсоток від свого чистого прибутку або операційного доходу для інвестування в екологічний проєкт.

Частина коштів може бути виділена з амортизаційних відрахувань на модернізацію обладнання, зокрема для встановлення енергоефективних систем та заміни застарілого обладнання на екологічне.

Чистий прибуток за підсумками року може бути частково реінвестований у проєкт, що дозволить компанії зберігати контроль над фінансуванням і уникнути залучення кредитів.

Оскільки проєкт передбачає значні витрати, компанія може звернутися до зовнішніх джерел фінансування, які допоможуть забезпечити повноцінну реалізацію проєкту в коротші терміни.

Компанія може скористатися екологічними кредитами або спеціальними програмами, які підтримують фінансування проєктів з енергозбереження та екологічної відповідальності. Наприклад, міжнародні банки часто пропонують знижені ставки за кредитами на екологічні ініціативи.

Компанія може звернутися за грантовою підтримкою від уряду, міжнародних організацій чи фондів, які підтримують проєкти, спрямовані на охорону довкілля. Це можуть бути гранти від ЄС, ООН або міжнародних

екологічних фондів, які готові фінансувати заходи з зниження вуглецевого сліду, впровадження переробки відходів тощо [48].

Для успішного впровадження проєкту необхідно детально спланувати бюджет, враховуючи всі статті витрат: капітальні витрати, операційні витрати, інвестиції в маркетинг і комунікації.

Часові характеристики реалізації:

- перший етап (1-2 роки) - розробка плану впровадження проєкту, вибір та тестування екологічних пакувальних матеріалів, створення партнерських відносин з компаніями-переробниками, встановлення контейнерів для сортування відходів;
- другий етап (2-3 роки) - модернізація енергетичних систем у 50% ресторанів, впровадження водозберігаючих технологій, навчання персоналу екологічним практикам;
- третій етап (3-4 роки) - повна реалізація проєкту у всіх ресторанах, регулярний моніторинг та коригування заходів, підготовка звітності з екологічного впливу.

Сучасний бізнес стикається з дедалі більшими вимогами до екологічної відповідальності, адже суспільство стає більш свідомим у питаннях збереження довкілля. Для компаній, які прагнуть зміцнити свою репутацію, залучити клієнтів та відповідати очікуванням глобальних стандартів сталого розвитку, впровадження екологічних ініціатив стає не просто бажаним, а обов'язковим [49].

ПІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є лідером у сфері швидкого харчування, і компанія має значні можливості для впровадження інноваційних проєктів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Важливим аспектом реалізації таких проєктів є детальне планування та системний підхід. Для досягнення максимального результату необхідно враховувати специфіку діяльності компанії, існуючі екологічні виклики, а також потреби клієнтів та співробітників.

Розглянемо детальніше інструкції для впровадження рекомендацій:

1. Провести аудит екологічних практик у всіх ресторанах для виявлення основних сфер, які потребують поліпшення.

Першочерговим кроком є детальне вивчення наявних екологічних практик у всіх ресторанах мережі. Аудит має охоплювати такі аспекти, як поводження з відходами, використання ресурсів (енергії та води), наявність сортувальних контейнерів, застосування екологічно безпечних матеріалів тощо. Для цього варто залучити спеціалізовану команду або партнерів-експертів, які проведуть комплексну оцінку. Результати аудиту мають бути документовані, а основні проблеми та пропозиції – структуровані в звіт для подальшого планування дій.

2. Розробити навчальні матеріали та провести тренінги для персоналу, щоб забезпечити їх обізнаність з новими екологічними стандартами та процесами.

Одним із ключових кроків у реалізації проєкту є підвищення обізнаності працівників. Для цього необхідно розробити навчальні матеріали, які висвітлюють екологічні стандарти, правила сортування відходів, способи економного використання ресурсів і важливість впровадження сталих практик. Тренінги мають бути організовані в інтерактивному форматі для залучення персоналу до обговорення та кращого розуміння нових стандартів. Це допоможе сформувати у співробітників мотивацію до виконання екологічних вимог і розуміння значення їхньої ролі у впровадженні ініціатив.

3. Запровадити моніторинг та оцінку ефективності проєкту на всіх етапах реалізації, включаючи регулярну звітність та комунікацію з громадськістю про досягнення цілей.

Моніторинг є важливою складовою для забезпечення контролю за виконанням заходів і їх ефективності. Для цього необхідно створити систему показників для оцінки результатів проєкту, наприклад, зменшення обсягу відходів, економія води та електроенергії, кількість навчань для персоналу тощо. Регулярні звіти дозволять аналізувати прогрес і вчасно вносити корективи в проєкт. Крім того, важливо інформувати громадськість про досягнення проєкту через соціальні мережі, офіційний сайт та інші канали комунікації, що підвищить довіру клієнтів і покращить репутацію компанії.

4. Залучити партнерів та інвесторів для розширення фінансування проєкту та забезпечення довгострокової підтримки ініціатив у сфері КСВ.

Залучення інвесторів сприятиме розширенню фінансування і впровадженню заходів у коротші строки. Для цього компанія може організувати презентації проєкту, підготувати бізнес-план із детальним описом його впливу на екологію та економічні показники компанії. Довгострокова співпраця з партнерами дозволить компанії утримувати лідерські позиції у сфері КСВ.

Для впровадження проєкту «Зелений McDonald's» компанії необхідно забезпечити такі організаційні заходи:

1. Розробка чіткого плану дій із визначенням ключових відповідальних осіб. Відділи екології, фінансів, HR та операцій повинні бути інтегровані у виконання завдань проєкту, зокрема у закупівлі обладнання, навчанні персоналу та моніторингу ефективності.

2. Використання матриці RACI для визначення відповідальності за виконання кожного етапу проєкту, щоб уникнути дублювання зусиль і підвищити ефективність.

3. Запровадження проєкту поетапно, що дозволить рівномірно розподілити ресурси, скоротити ризики та забезпечити якісне впровадження кожного заходу.

4. Важливим аспектом є співпраця з компаніями-постачальниками екологічних матеріалів і технологій. Залучення таких партнерів як компанії з переробки відходів, а також фінансування від міжнародних екологічних організацій, сприятиме ефективності та сталості ініціатив.

Загалом, «Зелений McDonald's» не лише посилить позиції компанії на ринку, а й стане прикладом відповідального бізнесу, який відповідає глобальним екологічним трендам і сприяє сталому розвитку. У довгостроковій перспективі проєкт позитивно вплине на економічні результати компанії, підвищивши її конкурентоспроможність і забезпечивши внесок у покращення екологічної ситуації в Україні.

3.2 Оцінка фінансових результатів впровадження проєкту розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «МАКДОНАЛЬДЗ УКРЕЙН ЛТД»

Фінансування ресурсів для впровадження проєкту потребує комплексного підходу з використанням кількох джерел, оскільки проєкт передбачає значні початкові інвестиції та підтримку поточних операцій.

Ресурсне забезпечення:

- матеріальні ресурси: контейнери для сортування, пакувальні матеріали та закупівля енергоефективного обладнання;
- трудові ресурси: залучення співробітників для навчання з екологічних практик, а також команди менеджерів для управління впровадженням програми;
- фінансові ресурси: джерела фінансування можуть включати внутрішні ресурси компанії, гранти міжнародних екологічних організацій, кредити на реалізацію екологічних проєктів.

Орієнтовані витрати на реалізацію проєкту «Зелений McDonald's» надано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок орієнтовного бюджету витрат на реалізацію проєкту «Зелений McDonald's»

Стаття витрат	Витрати на один ресторан, грн.	Витрати на всі ресторани (101 ресторан), грн.
Контейнери для сортування	15 000,00	1 515 000,00
Поновлювані пакувальні матеріали	60 000,00	6 060 000,00
Енергоефективне обладнання	350 000,00	35 350 000,00
Навчання персоналу	25 000,00	2 525 000,00
Інформаційна кампанія	15 000,00	1 515 000,00
Загальна сума витрат за проєктом	465 000,00	46 965 000,00

Джерело: складено автором на основі інформації від працівників компанії

Інформація про витрати на впровадження проєкту «Зелений McDonald's» була отримана від працівників компанії, оскільки вони володіють безпосередніми знаннями про процеси, які мають бути реалізовані в межах проєкту. Зокрема, розробка дизайну контейнерів для сортування, адаптованого до індивідуальних потреб ресторанів, є специфічною задачею, яка враховує стандарти компанії та умови використання.

Розрахунок витрат на впровадження проєкту «Зелений McDonald's» демонструє, що загальна сума інвестицій для 101 ресторану становить 46 965 000,00 грн. Прогнозовані показники дохідності проєкту надані в табл. 3.2. Розрахунок проводився на основі показників за 2023 р.

Таблиця 3.2 – Прогнозовані показники дохідності від реалізації проєкту «Зелений McDonald's» на 2028-2031 рр.

Показник	2023 рік (факт), тис. грн.	2024- 2028	2028 рік (прогноз), тис. грн.	2029 рік (прогноз), тис. грн.	2030 рік (прогноз), тис. грн.	2031 рік (прогноз), тис. грн.	Динам іка, %
Чистий дохід від реалізації	12946955,00	Період впровадження проєкту	13594302,75	14274017,89	14987718,78	15737104,72	5%
Додатковий дохід від зростання	-		647347,75	679715,14	713700,89	749385,94	5%
Операційні витрати	11766724,00		10590 051,60	9531046,44	8577941,80	7720147,62	10%
Чистий прибуток	1291628,00		1485372,2	1708178,03	1964404,735	2259065,45	15%

Джерело: складено автором

Дослідження ринку швидкого харчування (The Business Research Company) свідчать про середньорічне зростання цього сектора на 5-7%, залежно від регіону. Додатковий дохід від зростання (+5% щорічно) відображає очікуване зростання продажів завдяки залученню нових споживачів, які підтримують екологічні ініціативи, та розширенню продуктового портфелю компанії [50].

Досвід впровадження екологічних проєктів у європейських філіях McDonald's продемонстрував збільшення продажів на 5-6% [51].

Зниження витрат обумовлено модернізацією інфраструктури, зокрема встановленням енергоефективного обладнання та систем водозбереження, а також оптимізацією роботи ресторанів.

McDonald's Global Sustainability Report вказує на те, що впровадження енергоефективних технологій скорочує витрати на енергію на 10-25% [52].

Стрімке зростання чистого прибутку пов'язане із синергією факторів: збільшення доходів і суттєвого зниження витрат. До того ж, залучення нових клієнтів завдяки екологічним ініціативам збільшує маржинальність. Консолідований виторг корпорації McDonald's за 2023 р. збільшився на 24%, завдяки стратегії Accelerating the Arches (а без її врахування на 10% загалом) [53].

У рамках стратегії Project Gigaton Walmart у 2023 р. вдалося скоротити витрати на 20% у магазинах, які перейшли на LED-освітлення та сонячну енергію [54]. Аналітичні дані Deloitte свідчать, що впровадження екологічних проєктів дозволяє компаніям підвищити чистий прибуток завдяки оптимізації витрат і залученню клієнтів на 6-24% [55].

На основі одержаних даних можна зробити висновки щодо прогнозу фінансових показників ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» на 2028-2031 роки:

1. Прогнозується стабільне зростання чистого доходу від реалізації на 5% щороку. Така динаміка вказує на поступове розширення ринкових можливостей компанії та збільшення попиту на її продукцію. У 2031 р. прогнозований чистий дохід становитиме 15 737 104,72 тис. грн., що на 21,94% більше, ніж у 2023 р.

2. Починаючи з 2024 р., передбачено додатковий дохід від зростання, який щорічно збільшується на 5%, що свідчить про очікувану ефективність інвестицій у розвиток КСВ. У 2031 р. цей показник може сягнути 749 385,94 тис. грн.

3. Прогнозується суттєве зниження операційних витрат щороку на 10%, що є позитивним результатом впровадження заходів з енергоефективності, автоматизації та оптимізації процесів. У 2031 р. операційні витрати становитимуть 7 720 147,62 тис. грн., що на 34,39% менше порівняно з 2023 р. Така економія може значно покращити фінансову стійкість компанії.

4. Очікується зростання чистого прибутку на 15% щороку, що є ключовим показником фінансового успіху компанії. Така динаміка обумовлена

збільшенням доходів, оптимізацією витрат і реалізацією стратегічних програм. У 2031 р. чистий прибуток може сягнути 2 259 065,45 тис. грн., що у 2 разів більше, ніж у 2023 р.

Зростання доходів у поєднанні зі зменшенням операційних витрат створює основу для значного зростання чистого прибутку. Реалізація прогнозованих показників дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку, збільшити прибутковість і підвищити довіру інвесторів. Прогнозовані показники свідчать про ефективність впроваджуваних стратегій і заходів, що дозволить компанії досягти значних результатів у розвитку та збільшенні прибутковості.

Календарний план впровадження проєкту «Зелений McDonald's» надано в таблиці 3.3. Період реалізації: березень 2025 року – грудень 2028 року.

Таблиця 3.3 – Календарний план впровадження проєкту «Зелений McDonald's»

Етап	Терміни реалізації	Заходи в межах етапу
Перший етап	березень 2025	Формування робочої групи, визначення відповідальних осіб.
	квітень 2025	Аудит екологічних практик у ресторанах.
	травень - липень 2025	Розробка плану впровадження програми.
	серпень 2025	Вибір партнерів для постачання екологічних пакувальних матеріалів.
	вересень - грудень 2025	Тестування екологічних пакувальних матеріалів.
	січень - червень 2026	Укладення угод із компаніями-переробниками.
	липень – грудень 2026	Встановлення контейнерів для сортування відходів у ресторанах (поетапно).
Другий етап	січень - квітень 2027	Закупівля енергоефективного обладнання.
	травень - червень 2027	Модернізація енергетичних систем у 50% ресторанів.
	вересень - грудень 2027	Встановлення водозберігаючих технологій у ресторанах.
	грудень 2027-січень 2028	Навчання персоналу екологічним практикам.
Третій етап	січень - серпень 2028	Завершення встановлення енергоефективного обладнання у всіх ресторанах.
	вересень 2028	Запуск регулярного моніторингу екологічних показників.
	жовтень 2028	Коригування заходів за результатами моніторингу.
	листопад – грудень 2028	Підготовка фінальної звітності про вплив програми.

Джерело: складено автором

Розроблений календарний план є забезпечує логічну послідовність заходів, дозволяючи компанії ефективно адаптуватися до екологічних викликів та створювати стійкі рішення у своїй діяльності.

Ключові ризики реалізації проєкту «Зелений McDonald's» та заходи щодо їх мінімізації наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Ключові ризики реалізації проєкту «Зелений McDonald's» та заходи щодо їх мінімізації

Ризик	Можливий вплив	Заходи щодо мінімізації
Високий обсяг початкових витрат	Негативний вплив на бюджет компанії, особливо в короткостроковій перспективі	Розподіл фінансування на кілька етапів реалізації проєкту. Використання грантів та екологічних кредитів.
Затримки у постачанні обладнання	Збільшення строків реалізації проєкту	Залучення кількох постачальників. Використання запасів обладнання.
Недостатня обізнаність персоналу	Низька ефективність впровадження нових екологічних практик	Проведення навчальних тренінгів. Розробка інструкцій для персоналу.
Недостатнє фінансування зовнішніми джерелами	Затримка реалізації проєкту через нестачу коштів	Попередній пошук грантів та кредитних програм. Залучення інвесторів.
Складність адаптації до нових технологій	Збільшення витрат часу на навчання та адаптацію	Пілотне впровадження технологій на обраних ресторанах. Технічна підтримка від постачальників.
Низька залученість партнерів	Зменшення підтримки у фінансуванні або ресурсному забезпеченні	Постійна комунікація з партнерами. Організація зустрічей для обговорення проміжних результатів проєкту.
Невідповідність нормативним вимогам	Можливі штрафи або затримки у впровадженні	Регулярна перевірка відповідності проєкту чинним законодавчим нормам. Консультації з юридичними експертами.
Низький рівень зацікавленості клієнтів	Низька підтримка проєкту серед споживачів	Інформаційні кампанії про переваги екологічних ініціатив. Залучення зіркових амбасадорів екопроєкту.
Зростання цін на енергоефективні технології	Підвищення загальної вартості проєкту	Закупівля обладнання у локальних виробників. Розгляд альтернативних варіантів фінансування.
Зміни у законодавстві	Адаптація до нових регуляторних вимог може вимагати додаткових витрат	Регулярний моніторинг змін у законодавстві. Готовність до швидкої адаптації проєкту.

Джерело: складено автором

Основний ризик реалізації проєкту, з огляду на проведений аналіз, полягає у високих початкових витратах на модернізацію інфраструктури та закупівлю необхідного обладнання для реалізації екологічних заходів. Даний проєкт вимагає значних інвестицій, які можуть вплинути на бюджет компанії в короткостроковій перспективі. Крім того, для ефективної реалізації проєкту потрібно забезпечити постійний моніторинг та оцінку результатів, що потребує додаткових трудових ресурсів і уваги керівництва. Така потреба у постійному контролі може вимагати залучення додаткового персоналу або спеціалізованих служб, що також може збільшити поточні витрати компанії.

Отже, впровадження проєкту «Зелений McDonald's» є стратегічно важливим кроком для ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», спрямованим на підвищення ефективності екологічних ініціатив і зміцнення репутації компанії як соціально відповідального бізнесу. Проєкт передбачає широкомасштабні заходи, спрямовані на зменшення екологічного впливу, включаючи використання поновлюваних пакувальних матеріалів, сортування відходів та інвестування в енергоефективні технології. Очікується, що її реалізація посилить позитивний імідж компанії серед клієнтів, які цінують екологічні ініціативи, а також сприятиме довгостроковій економії на утилізації відходів і зменшенні вуглецевого сліду, що відповідає глобальним стандартам сталого розвитку.

3.3 Управлінські заходи щодо впровадження запропонованого проєкту розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

У рамках системи КСВ Фундації «Дім Рональда МакДональда» впровадження проєкту «Зелений McDonald's» вимагає чіткої координації дій і розподілу обов'язків між залученими сторонами.

Матриця RACI є ключовим інструментом, який використовується для ефективного управління проєктами та визначення відповідальності серед учасників. Вона забезпечує узгодженість процесів, мінімізує дублювання зусиль і визначає основних виконавців, консультантів, відповідальних за ухвалення рішень, а також тих, хто здійснює загальний контроль (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Матриця RACI реалізації проєкту розвитку КСВ Фундації «Дім Рональда МакДональда»

Роль / Процес (вид роботи)	Розробка плану	Закупівля обладнання	Навчання персоналу	Моніторинг і звітність
Голова Наглядової ради Фундації	А	К	К	В
Комітет фінансів та управління ризиками	К	В	К	К
Комітет з питань стратегії	В	К	К	К
Комітет з управління персоналом	К	К	В	К
Будівельно-операційний комітет	О	О	К	К

Джерело: складено автором

Позначення:

- В (відповідає): несе основну відповідальність за реалізацію завдання;
- К (консультує): надає поради та рекомендації;
- О (виконує): безпосередньо реалізує завдання;
- А (погоджує): ухвалює рішення та затверджує результати.

Голова Наглядової ради Фундації виконує одну з ключових ролей у реалізації проєкту «Зелений McDonald's». Його відповідальність охоплює стратегічні, аналітичні та управлінські аспекти, які забезпечують узгодженість проєкту з довгостроковими цілями компанії та його успішну інтеграцію в загальну бізнес-стратегію.

Основні функції Голови Наглядової ради Фундації у рамках проєкту:

1. Контролює фінальні етапи прийняття важливих рішень, пов'язаних із впровадженням екологічних ініціатив. Він оцінює всі стратегічні пропозиції, що розробляються комітетами, забезпечуючи їхню відповідність екологічним стандартам, бюджету та операційним можливостям компанії.

2. Здійснює моніторинг усіх етапів проєкту, аналізує регулярні звіти, подані відповідальними комітетами, і перевіряє, чи дотримуються графіки, виділені ресурси та якісні стандарти, що включає проведення щоквартальних зустрічей для перевірки прогресу реалізації проєкту.

3. Забезпечення того, щоб проєкт «Зелений McDonald's» відповідав місії компанії та її глобальній стратегії сталого розвитку. Стежить за тим, щоб проєкт сприяв зміцненню репутації компанії, зменшенню екологічного сліду та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

4. Бере участь у переговорах із ключовими стейкхолдерами, включаючи міжнародні екологічні фонди, партнери, урядові та неурядові організації. Його завдання — забезпечити залучення зовнішнього фінансування, отримання грантів і підтримку з боку громадськості.

5. У разі виникнення невідповідностей або затримок у реалізації проєкту, Голова Наглядової ради приймає оперативні рішення для усунення проблем, що включає: коригування плану, перерозподіл ресурсів або зміни в організаційній структурі.

6. Відповідає за комунікацію з акціонерами компанії та зацікавленими сторонами, представляючи результати реалізації проєкту, досягнуті екологічні показники та їхній вплив на корпоративну стратегію.

Важливість ролі Голови Наглядової ради полягає у забезпеченні стратегічної спрямованості та лідерства, що сприяє ефективній реалізації проєкту, його відповідності місії компанії та позитивному впливу на довкілля. Завдяки його зусиллям проєкт може отримати необхідний масштаб, фінансування та підтримку для успішного впровадження.

Комітет фінансів та управління ризиками виконує критично важливу функцію у впровадженні проєкту «Зелений McDonald's», зосереджуючи увагу на фінансовій підтримці проєкту, оптимізації ресурсів і мінімізації ризиків.

Основні функції Комітету фінансів та управління ризиками у рамках проєкту:

1. Забезпечує необхідне фінансування всіх етапів проєкту, включаючи закупівлю екологічного обладнання, навчання персоналу, інформаційні кампанії та інші заходи. Він визначає джерела фінансування, зокрема внутрішні кошти, амортизаційні відрахування, гранти або кредити, і забезпечує своєчасне виділення коштів на всі передбачені статті витрат.

2. Розробляє детальний бюджет проєкту, контролює його виконання та забезпечує оптимальне використання фінансових ресурсів. Він проводить регулярний моніторинг витрат, аналізує їх відповідність плану та запобігає перевитратам.

3. Проводить оцінку можливих фінансових та організаційних ризиків, що включає: ризики недостатнього фінансування, затримки у поставках обладнання або невідповідності бюджетних планів.

4. Для зниження ризиків він розробляє план заходів, який включає резервування коштів, залучення альтернативних джерел фінансування та укладення надійних договорів із постачальниками та підрядниками.

5. Створює систему звітності, яка дозволяє відстежувати витрати на кожному етапі проєкту, та надає ці звіти вищому керівництву та зацікавленим сторонам.

6. Організовує регулярні перевірки фінансових документів, забезпечуючи їхню відповідність внутрішнім політикам компанії та зовнішнім стандартам, що включає підготовку детальних звітів про виконання бюджету.

7. Знаходить способи зменшення фінансових навантажень, наприклад, шляхом закупівлі обладнання у великих обсягах зі знижками або укладення довгострокових договорів з партнерами.

Значення Комітету фінансів та управління ризиками полягає у створенні економічно ефективної основи для реалізації проєкту «Зелений McDonald's». Його діяльність забезпечує стабільність, прогнозованість і надійність фінансової підтримки, що є ключовими елементами для успішного досягнення цілей екологічного проєкту.

Комітет з питань стратегії є центральним органом, відповідальним за визначення основних напрямів реалізації проєкту «Зелений McDonald's». Його діяльність спрямована на стратегічне планування, інтеграцію екологічних ініціатив у бізнес-процеси компанії.

Основні функції Комітету з питань стратегії у рамках проєкту:

1. Формує основні принципи та пріоритети впровадження проєкту, включаючи короткострокові та довгострокові цілі.
2. Розробляє саму стратегію для впровадження екологічних ініціатив у повсякденну діяльність компанії, що включає використання поновлюваних пакувальних матеріалів, сортування відходів, енергоефективність та навчання персоналу. Комітет забезпечує, щоб ці ініціативи стали невід'ємною частиною операційної діяльності McDonald's.
3. Гарантує, що всі заходи проєкту відповідають міжнародним стандартам сталого розвитку, таким як Цілі сталого розвитку ООН (SDGs).
4. Регулярно оцінює ефективність реалізації стратегії, враховуючи змінні умови ринку, регуляторні вимоги та очікування споживачів. Він аналізує результати впроваджених ініціатив, виявляють сильні сторони і недоліки проєкту та надає рекомендації щодо коригування стратегії.
5. Стежить за тим, щоб усі екологічні ініціативи відповідали загальній місії та цінностям компанії.
6. Взаємодіє з іншими управлінськими органами, такими як: Комітет фінансів та управління ризиками або Комітет з управління персоналом, для синхронізації дій та забезпечення комплексного підходу до реалізації проєкту.
7. Аналізує перспективний вплив проєкту на фінансові, екологічні та соціальні показники компанії, що дозволяє визначити, як проєкт сприятиме зміцненню конкурентних позицій McDonald's на ринку.

Значення діяльності Комітету з питань стратегії полягає в тому, що саме він забезпечує довгострокову стійкість і ефективність проєкту, що сприяє формуванню позитивного іміджу McDonald's в Україні.

Комітет з управління персоналом зосереджується саме на розвитку персоналу, формуванні екологічної корпоративної культури та мотивації працівників.

Основні функції Комітету з управління персоналом у рамках проєкту:

1. Відповідає за розробку навчальних матеріалів і проведення тренінгів для співробітників ресторанів та офісу. Метою є забезпечити глибоке розуміння важливості екологічних ініціатив і навчити працівників практичним навичкам для виконання завдань проєкту.

2. Інтегрує екологічні принципи у корпоративну культуру компанії, що включає: розробку політик і процедур, які підтримують екологічну відповідальність, а також популяризацію екологічних цінностей серед співробітників.

3. Через регулярні інформаційні кампанії, внутрішні комунікаційні канали та корпоративні заходи комітет сприяє поширенню знань про екологічні ініціативи компанії.

4. Розробляє і впроваджує системи мотивації, такі як програми визнання досягнень у сфері екологічної відповідальності, бонуси чи нематеріальні заохочення для активної участі в ініціативах програми. Це сприяє створенню середовища, де працівники відчують себе частиною важливих змін і охоче беруть участь у їх реалізації.

5. Запроваджує систему оцінки ефективності тренінгів, наприклад, через тестування знань працівників, аналіз результатів їхньої діяльності та зворотний зв'язок.

6. Успішне навчання потребує взаємодії з іншими комітетами, такими як Будівельно-операційний комітет та Комітет з питань стратегії. Комітет з управління персоналом забезпечує узгодженість дій і надання співробітникам усіх необхідних знань для реалізації проєктних завдань.

7. Завдяки ефективному навчальному процесу співробітники компанії набувають навичок і знань, які допомагають їм інтегрувати екологічні принципи у свою щоденну роботу, сприяючи досягненню стратегічних цілей проєкту.

Значення діяльності Комітету з управління персоналом полягає у створенні високопрофесійної команди, готової впроваджувати екологічні стандарти у всі аспекти роботи. Завдяки їхнім зусиллям співробітники McDonald's не лише підтримуватимуть реалізацію проєкту, а й стануть активними її учасниками, що забезпечить довгостроковий успіх ініціативи «Зелений McDonald's».

Будівельно-операційний комітет виконує роль у технічній реалізації проєкту «Зелений McDonald's», забезпечуючи ефективне впровадження екологічних заходів на рівні інфраструктури та операцій.

Основні функції Будівельно-операційного комітету у рамках проєкту:

1. Вибір постачальників та закупівля контейнерів для сортування сміття, що включає: оцінку технічних характеристик, довговічності та відповідності екологічним стандартам. Комітет також організовує транспортування контейнерів до ресторанів та їх встановлення у визначених місцях.

2. Відповідає за впровадження технологій, які дозволяють раціонально використовувати водні ресурси, що включає: встановлення аераторів на крани, сенсорних систем подачі води та іншого сучасного обладнання.

3. Займається модернізацією енергетичних систем у ресторанах, що передбачає встановлення енергоощадного освітлення (наприклад, світлодіодних ламп), сучасних систем вентиляції, кондиціонування та іншого обладнання, яке сприяє зменшенню споживання енергії.

4. Створює технічну базу для підтримки всіх етапів реалізації проєкту, забезпечуючи безперебійну роботу встановленого обладнання та систем. Це включає організацію технічного обслуговування, моніторинг ефективності роботи нових технологій та усунення можливих несправностей.

5. Здійснює постійний нагляд за встановленням обладнання та впровадженням нових технологій.

6. Співпрацює з іншими підрозділами компанії, зокрема Комітетом з управління персоналом (щодо навчання персоналу роботі з новим обладнанням) та Комітетом фінансів (для координації бюджетних питань).

7. Постійно аналізує ринок нових технологій і шукає можливості для впровадження інноваційних рішень, які сприятимуть підвищенню ефективності заходів та зменшенню екологічного впливу.

Значення діяльності Будівельно-операційного комітету полягає у досягненні стратегічних цілей компанії у сфері оптимізації операційних витрат та підвищення екологічної відповідальності.

Запропонована організаційна модель управління проєктом забезпечує прозорість і чіткість виконання завдань на кожному етапі реалізації даного проєкту. Ключовим механізмом є регулярна звітність відповідальних комітетів перед головою Наглядової ради Фондації. Такий підхід дозволяє своєчасно оцінювати досягнення ключових показників ефективності (KPI) та оперативно виявляти можливі проблеми. У разі необхідності на основі отриманих даних вносяться корективи в план реалізації проєкту, що сприяє його успішній адаптації до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх процесах компанії.

Таким чином, впровадження проєкту «Зелений McDonald's» у рамках системи КСВ Фондації «Дім Рональда МакДональда» стане важливим кроком у розвитку екологічної відповідальності компанії. Чітка організаційна структура управління, заснована на матриці RACI, забезпечує прозорість виконання завдань, ефективний розподіл обов'язків і координацію між усіма залученими сторонами. Роль Голови Наглядової ради Фондації, а також функції окремих комітетів – фінансів, стратегії, управління персоналом і будівельно-операційного – гарантують стратегічну спрямованість, фінансову стабільність, технічну реалізацію та розвиток корпоративної культури екологічної відповідальності.

Реалізація проєкту не лише сприятиме сталому розвитку компанії, а й стане вагомим внеском у поліпшення екологічної ситуації в Україні. Завдяки такому підходу McDonald's зміцнить свої конкурентні позиції, задовольнить потреби сучасного споживача та продемонструє відповідальність за майбутнє нашої планети.

ВИСНОВКИ

За результатами узагальнення наукових джерел за проблематикою дослідження було визначено, що соціальна відповідальність, як комплексне явище, відображає добровільне виконання підприємствами своїх зобов'язань перед суспільством, дотримання соціальних норм і стандартів. Дане явище базується на моральних та суспільних цінностях, таких як солідарність і партнерство. Соціальна відповідальність включає моральну, політичну, юридичну та професійну відповідальність, формуючи основу для стабільності суспільства.

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює економічну (прибутковість і ефективне управління ресурсами), екологічну (зменшення впливу на довкілля, впровадження чистих технологій) та етичну відповідальність (дотримання прозорості, чесності й справедливості у взаємодії зі стейкхолдерами). Рівні корпоративної соціальної відповідальності охоплюють мікро-, мезо- та макрорівень.

Оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності є важливим процесом, який дає змогу визначити вплив соціально відповідальної діяльності на різні аспекти діяльності компанії, включаючи фінансові результати, репутацію та взаємодію із суспільством.

Для оцінювання ефективності КСВ застосовуються різноманітні методи. Метод аналізу зацікавлених сторін (стейкхолдерів) дозволяє оцінити відповідність ініціатив потребам різних груп, таких як співробітники, клієнти та громади. Метод бенчмаркінгу забезпечує порівняння показників КСВ з кращими практиками галузі. Аналіз витрат і вигод оцінює фінансову ефективність соціальних програм, а соціальний аудит аналізує вплив компанії на суспільство та екологію.

Основними показниками оцінювання ефективності КСВ є фінансові, соціальні, екологічні, репутаційні та етичні. Серед фінансових показників найбільш важливими є ROI, ROA, зростання доходів і прибутку, які демонструють економічну доцільність КСВ.

Формування системи КСВ у бізнес-організації є важливим процесом, який потребує застосування комплексних управлінських підходів. Це дозволяє інтегрувати принципи сталого розвитку в усі аспекти діяльності компанії, забезпечуючи її позитивний вплив на суспільство, навколишнє середовище та економічні показники. Різні управлінські підходи, такі як стратегічний, процесний, системний, інноваційний та етичний, дозволяють адаптувати систему КСВ до специфіки бізнесу, галузі та культурних особливостей.

У аналітичному розділі роботи було визначено, що ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є дочірньою компанією McDonald's Corporation, яка працює в Україні з 1995 року. Станом на кінець 2023 року компанія має 101 заклад у 32 містах України. Підприємство активно впроваджує міжнародні стандарти якості, інноваційні технології та соціально відповідальні ініціативи. Місія компанії – забезпечення клієнтів смачними стравами за доступною ціною. Персонал компанії налічує близько 10 000 осіб, серед яких представлено різноманітні соціальні групи, включаючи людей з інвалідністю.

Аналіз ключових показників господарської діяльності компанії дозволив зробити висновок, що упродовж трьох останніх років функціонування майновий стан компанії демонструє старіння активів: коефіцієнт зносу зріс з 0,34 у 2021 р. до 0,42 у 2023 р., а коефіцієнт придатності знизився з 0,66 до 0,58, вказуючи на потребу в інвестиціях. Фінансова незалежність стабільна, коефіцієнт автономії зріс до 0,71, хоча фінансова стійкість дещо знизилася до 0,85. Ділова активність відновилося: оборотність активів зросла до 2,75, фондоддача – до 5,14. Рентабельність коливається: ROA і ROE відновилися до 0,23 і 0,33 відповідно у 2023 р., проте операційна ефективність знизилася.

За результатами дослідження внутрішнього середовища підприємства було встановлено, що компанія впроваджує сучасні стандарти управління якістю, зокрема HACCP, ISO 9001 та ISO 22000, які забезпечують безпеку харчових продуктів та відповідність міжнародним вимогам. Система каналів збуту компанії охоплює ресторани, Drive-thru, доставку через партнерські служби та мобільний додаток, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби клієнтів. Такий підхід

забезпечує зручність, розширення цільової аудиторії та зміцнення позицій бренду на ринку. ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» активно співпрацює з локальними постачальниками, сприяючи розвитку українського аграрного та переробного сектору. При цьому використання імпортованих продуктів дозволяє підтримувати унікальні стандарти меню McDonald's.

Аналіз середовища прямої дії показав, що конкурентне оточення компанії характеризується значною динамікою. Основними конкурентами серед закладів громадського харчування України є KFC, Burger King, WOG Cafe, «Пузата Хата» та локальні кав'ярні. Проте ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» зберігає лідерські позиції завдяки інноваційним підходам, розгалуженій мережі та високим стандартам обслуговування.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є невід'ємною складовою стратегії компанії, яка охоплює соціальні, гуманітарні та екологічні ініціативи. Діяльність компанії у сфері КСВ демонструє системний підхід і значний вплив на українське суспільство, особливо у складних умовах війни.

Фундація «Дім Рональда МакДональда» реалізує проекти, спрямовані на підтримку дітей і їхніх родин під час лікування. Сімейні кімнати, розташовані в дитячих лікарнях України, забезпечують комфорт і підтримку для родин, які супроводжують своїх дітей. У 2023 році послуги таких кімнат отримали понад 80 тисяч відвідувань, а загальна кількість родин, що скористалися ініціативою, перевищила 31 тисячу. Міжнародна співпраця дозволила залучити 12 тонн гуманітарної допомоги, яка включала медичні засоби, продукти харчування та гігієнічні товари. Також за результатами дослідження було визначено, що компанія впроваджує ініціативи, спрямовані на зменшення викидів вуглецю, включаючи використання поновлюваних джерел енергії та переробку відпрацьованої олії для виготовлення біопалива. До 2025 року McDonald's планує повністю перейти на екологічно безпечні пакувальні матеріали, 78% з яких уже виготовляються з органічних волокон, придатних для переробки.

За підсумками аналізу наявних ініціатив і заходів щодо КСВ було визначено, що перспективним напрямком розвитку КСВ є впровадження проєкту «Зелений McDonald's», який включає перехід на екологічно чисті пакувальні матеріали, встановлення контейнерів для сортування відходів та модернізацію енергетичних систем. Використання біорозкладних пакувань та впровадження систем збору вторинної сировини дозволять зменшити кількість відходів, які потрапляють на звалища, що позитивно вплине на екологічну ситуацію.

Модернізація енергетичних систем через встановлення енергоефективного обладнання, наприклад світлодіодного освітлення та водозберігаючих систем, забезпечить зниження енергоспоживання та витрат ресурсів.

Навчання персоналу стане важливим етапом реалізації ініціатив, адже обізнані працівники ефективніше виконуватимуть екологічні заходи. Проведення тренінгів із сортування відходів, економного використання ресурсів та принципів сталого розвитку сприятиме формуванню корпоративної культури, орієнтованої на екологічну відповідальність.

Інформаційна кампанія, спрямована на клієнтів, популяризуватиме екологічні ініціативи компанії. Використання цифрових каналів, інформаційних матеріалів та системи бонусів для клієнтів стимулюватиме підтримку сталих практик та сприятиме зміцненню лояльності споживачів до бренду.

За проведеними розрахунками було встановлено, що загальна вартість реалізації проєкту для 101 ресторану становить 46 965 000 грн. Основні витрати пов'язані із закупівлею енергоефективного обладнання (35 350 000 грн.) та поновлюваних пакувальних матеріалів (6 060 000 грн.). Значна частина інвестицій спрямована на екологічні практики, такі як сортування відходів та інформаційні кампанії, що мають підвищити обізнаність клієнтів і персоналу.

Прогноз фінансових результатів щодо впровадження проєкту свідчить про потенційне зростання чистого доходу до 2031 року, досягнення 15 737 104,72 тис. грн. Очікується зменшення операційних витрат, що стане результатом модернізації інфраструктури, енергозбереження та автоматизації процесів. У 2031 році операційні витрати складатимуть 7 720 147,62 тис. грн.

Чистий прибуток компанії прогнозується на рівні 2 259 065,45 тис. грн.. у 2031 році, що майже вдвічі перевищує показник 2023 року. Це зростання обумовлене ефективністю впроваджених заходів, які поєднують зниження витрат та збільшення доходів завдяки екологічному позиціонуванню компанії.

Також було розглянуто управлінський супровід та організаційне забезпечення проєкту і встановлено, що реалізація проєкту потребує ретельного планування та контролю. Календарний план впровадження розподілений на три етапи: початковий (аудит екологічних практик, закупівля контейнерів), середньостроковий (модернізація енергосистем) та завершальний (моніторинг результатів). Ключові ризики проєкту включають високі початкові витрати, затримки постачання обладнання та низьку обізнаність персоналу. Для мінімізації цих ризиків було запропоновано систему заходів, таких як залучення зовнішнього фінансування (гранти, екологічні кредити), пілотне тестування технологій і проведення тренінгів.

Впровадження проєкту «Зелений McDonald's» у рамках системи корпоративної соціальної відповідальності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» потребує комплексного та структурованого управлінського підходу. Для цього запропоновано чітку організаційну модель, що базується на використанні матриці RACI, яка визначає відповідальність, контроль і консультування на кожному етапі реалізації проєкту. Реалізація проєкту «Зелений McDonald's» не лише сприятиме екологічній відповідальності компанії, а й забезпечить економічну вигоду завдяки зниженню витрат та залученню нових клієнтів. У довгостроковій перспективі це дозволить зміцнити позиції компанії як лідера у сфері швидкого харчування з високими стандартами сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Етика бізнесу: навч. посіб./ І.В. Сушик, О.Г. Сушик, Я.М. Мартинюк, В.В. Вісин. Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.
2. Соціальна відповідальність: Навч. посіб. / О.О. Охріменко, Т.В. Іванова – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
3. Теорія держави та права: навч. посіб. / [Є.В. Білозьоров, В.П. Власенко, О.Б. Горова, А.М. Завальний, Н.В. Заяць та ін.] ; за заг. ред. С.Д. Гусарєва, О. Д. Тихомирова. К. : НАВС, Освіта України, 2017. 320 с.
4. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.
5. Погуда Н.В., Павловська К.Ю. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств туризму. *Ефективна економіка*. №6, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/32.pdf. (дата звернення: 01.09.2024).
6. Мазуренко В.П., Засенко О.Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. *Ефективна економіка*. № 6, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199>) (дата звернення: 01.09.2024).
7. Харчук В.Ю., Чернобай, Л.І., Рябічіна, Ю.С. Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних компаній: особливості імплементації та розкриття інформації. *Підприємництво і торгівля*. № 28, 2021. С. 103-110.
8. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *New York Times Magazine*. September, 13, 1970. P. 122–126
9. Луніна Т.І. Соціальна відповідальність як складова частина збалансованого розвитку держави. *Світова економіка та міжнародні відносини*. Інтелект XXI № 5, 2016. С. 20-23.

10. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А.(гл. 1-14), Ляшенко О. (гл.4, гл. 10), Саєнсус М.А. і Місько Г.А. (гл.1, гл.9), Зінченко А.Г. (гл.8), (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.). К., 2011. 480 с.

11. Конфедерація роботодавців України. URL: <https://employers.org.ua> (дата звернення: 02.09.2024).

12. Райко Д.В., Подрез О.І. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. №1. С. 173–189.

13. Управління трудовою сферою промислового підприємства з урахуванням соціальної відповідальності бізнесу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Н. В. Водницька. Харків, 2008. 25 с.

14. Грицина Л.А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 4(1). С. 251-254.

15. Carroll Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 2001. P. 39-48.

16. Школа бізнесу Нова Пошта. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: усе, що потрібно знати. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/korporativna-socialna-vidpovidalnist-biznesu-use-shho-potribno-znati> (дата звернення: 02.09.2024).

17. DQS. Корпоративна соціальна відповідальність. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/korporativna-social%27na-vidpovidal%27nist%27-pidtverdzhuet%27sya-sertifikatom> (дата звернення: 03.09.2024).

18. Global Compact Network Ukraine. 17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 03.09.2024).

19. Соціальна відповідальність: конспект лекцій для студентів усіх форм навчання за спеціальностями 051 – Економіка та 071 – Облік і оподаткування / Н. В. Бібік ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.

20. Бурда А.В. Інтегрована звітність в контексті соціальної відповідальності сучасних бізнес-організацій. Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті». 16 травня 2024 р., Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка. С. 158-160.

21. Kyivstar Business Hub. Що таке корпоративна соціальна відповідальність та навіщо вона бізнесу? URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporativna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu> (дата звернення: 04.09.2024).

22. Школа бізнесу Нова Пошта. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: усе, що потрібно знати. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/korporativna-socialna-vidpovidalnist-biznesu-use-shho-potribno-znati> (дата звернення: 04.09.2024).

23. Microsoft. Microsoft is committed to achieving zero carbon emissions and waste by 2030. URL: <https://news.microsoft.com/en-cee/2023/05/18/microsoft-is-committed-to-achieving-zero-carbon-emissions-and-waste-by-2030/> (дата звернення: 04.09.2024).

24. IKEA. IKEA Sustainability Report FY23 URL: https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_SUSTAINABILITY_Report_FY_23_20240125_1b190c008f.pdf (дата звернення: 04.09.2024).

25. Rozetka. Утилізація обладнання. URL: <https://help.rozetka.pl/uk/p/139-utilizatsiya-obladnannya/> (дата звернення: 04.09.2024).

26. Олійник О.О. Соціальна відповідальність: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 222 с.

27. Луцький Національний Технічний Університет. Оцінювання ефективності соціальної відповідальності підприємств. URL:

https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ПідручникСоціальнаВідповідальність2_2021%20готовий/page19.html) (дата звернення: 05.09.2024).

28. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.

29. Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.

30. Деліні М.М. Показники оцінки соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні. *Проблеми економіки*. № 4, 2017. С. 263-270

31. Литвиненко Т.М. Причини, мотиви та результати соціально відповідальної активності диверсифікованих компаній. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Випуск 26. С. 61-69.

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

33. Левицька Є.Г. Методичний підхід до розробки програми соціально відповідального управління підприємства сфери послуг. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал*. № 2, 2012. С. 212-216.

34. Євдокимов Ф.І., Губська М.В. Соціальний потенціал як функція інноваційної моделі економічного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. № 14, 2008. URL: http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Mtip/2008_14 (дата звернення: 05.09.2024).

35. Кусик Н.Л., Ковалевська А.В. Критичний аналіз методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. Цифровий репозиторій ХНАМГ (KNAME Digital Repository). URL: <https://core.ac.uk/reader/33757317> (дата звернення: 05.09.2024).

36. Як порахувати показники ROI, ROAS I ROMI. калькулятор, розрахунок і відмінності. URL: <https://marketing.link/uk/yak-porahuvati-roi/> (дата звернення: 05.09.2024).

37. Грицина Л.А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 4(1). С. 251-254.

38. Григор'єва О.В. Корпоративна соціальна відповідальність: навчально-методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво». Полтава: ПолтНТУ, 2017. 88 с.

39. Корпоративна соціальна відповідальність: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладач: М.О. Чупріна. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 138 с.

40. Шира Н.О., Іващенко А.І. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств. *Ефективна економіка*. № 11. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2502> (дата звернення: 05.09.2024).

41. МакДональдз в Україні. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html (дата звернення: 14.11.2024).

42. МакДональдз. Фінансова звітність. URL: https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Financial_Statements_2023_audited.pdf (дата звернення: 14.11.2024).

43. Liga.net. Як змінився український fast-food, доки не було McDonald's. URL: https://biz.liga.net/ua/ekonomika/prodovolstvie/article/vyigrala-shaurma-i-kfc-kak-izmenilsya-ukrainskiy-fast-food-poka-ne-bylo-mcdonalds?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.11.2024).

44. Forbes. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році. URL: <https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i->

devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559?utm_source=chatgpt.com

(дата звернення: 14.11.2024).

45. Національний банк України. Інфляція. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-jovtni-2024-roku?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.11.2024).

46. Мінфін. Курси Національного банку України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/nbu> (дата звернення: 29.11.2024).

47. Укрінформ. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainsiv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 29.11.2024).

48. Фондація Дім Рональда МакДональда в Україні. URL: <https://rmhc.org.ua> (дата звернення: 04.11.2024).

49. House of Europe. Гранти міжнародної співпраці. URL: <https://houseofeurope.org.ua/grant/international-cooperation-grants> (дата звернення: 02.12.2024).

50. UKRSIBBANK BNP PARIBAS GROUP. Більше, ніж слова: чому бізнесу важливо думати про екологію. <https://ukrsibbank.com/news-post/bilshe-nizh-slova-chomu-biznesu-vazhlivo-dumati-pro-ekologiyu/> (дата звернення: 02.12.2024).

51. Einpresswire. Fast Food Global Market Report 2024: In-depth Analysis and Industry Insights. URL: <https://www.einpresswire.com/article/764740655/fast-food-global-market-report-2024-in-depth-analysis-and-industry-insights> (дата звернення: 02.12.2024).

52. McDonald's. Impact Report. URL: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_PurposeImpact_ProgressReport_2023_2024.pdf (дата звернення: 02.12.2024).

53. PR Newswire. McDonald's reports fourth quarter and full year 2023 results. <https://www.prnewswire.com/news-releases/mcdonalds-reports-fourth-quarter-and-full-year-2023-results-302052428.html> (дата звернення: 02.12.2024).

54. Walmart Sustainability Hub. Energy. URL:
<https://www.walmartsustainabilityhub.com/project-gigaton/energy> (дата звернення:
02.12.2024).

55. Deloitte. Cut carbon, cut costs. URL:
https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/cfos-reducing-carbon-emissions-saves-costs.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.12.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Назва показника	Код рядка	Роки		
		На 2021	На 2022	На 2023
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	12988	9542	6991
первісна вартість	1001	37877	37942	38420
накопичена амортизація	1002	24889	28400	31429
Незавершені капітальні інвестиції	1005	189643	222017	200545
Основні засоби	1010	2399492	2253261	2781248
первісна вартість	1011	3659347	3810411	4755347
знос	1012	1259855	1557150	1974099
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	150	150	150
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	16608	13275	237047
Інші необоротні активи	1090	638312	643176	615047
Усього за розділом I	1095	3257193	3141421	3841028
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	80484	94102	118635
Виробничі запаси	1101	0	94102	118635
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	139423	38527	134623
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	183668	111682	140247
з бюджетом	1135	2735	2564	389
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	190	19	11302
Гроші та їх еквіваленти	1165	491308	498603	1285379
Витрати майбутніх періодів	1170	2121	2047	1403
Інші оборотні активи	1190	0	0	8740
Усього за розділом II	1195	899929	747544	1700718
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	4157122	3888965	5541746

Звіт про фінансовий стан ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Назва показника	Код рядка	Роки		
		На 2021	На 2022	На 2023
ПАССИВ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	901801	2821653	2821653
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	104095	104095	104095
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1884736	-201465	1020408
Неоплачений капітал	1425	10915	10915	10915
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Усього за розділом I	1495	2879717	2713368	3935241
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Інші довгострокові зобов’язання	1515	678665	742752	776753
Довгострокові забезпечення	1520	92268	73750	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Усього за розділом II	1595	770933	816502	776753
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	21976	18841	20034
товари, роботи, послуги	1615	243473	186612	181091
розрахунками з бюджетом	1620	121431	45841	118091
у тому числі з податку на прибуток	1621	42053	11879	23757
розрахунками зі страхування	1625	13739	12073	15958
розрахунками з оплати праці	1630	53332	45545	59643
Поточні забезпечення	1660	52019	50218	434152
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов’язання	1690	502	325	264
Усього за розділом III	1695	506472	359095	829752
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Баланс	1900	4157122	3888965	5541746

Звіт про фінансові результати ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Назва показника	Код рядка	Роки		
		На 2021	На 2022	На 2023
Стаття				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11093306	3262791	12946955
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4837489	1599708	5838987
Валовий: прибуток	2090	6255817	1663083	7107968
збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	67856	304893	29154
Адміністративні витрати	2130	509315	539029	627683
Витрати на збут	2150	4439368	3057182	5239121
Іншу операційні витрати	2180	69143	242948	60933
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1305847	0	1209385
збиток	2195	0	1871183	0
Іншу фінансові доходи	2220	30614	703	33468
Інші доходи	2240	0	0	2343
Фінансові витрати	2250	63588	103026	90436
Інші витрати	2270	52945	126233	59620
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1219928	0	1095140
збиток	2295	0	2099739	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	208542	11879	196488
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1011386	0	1291628
збиток	2355	0	2087860	0



Звіт подібності

метадані

Заголовок

KMP_Бурда АВ

Автор

Бурда Анастасія Василівна

Науковий керівник / Експерт

Лазаренко Юлія Олександрівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Тривога

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 наслідком 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		6
Інтервали		0
Мікропробіли		47
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		54

Обсяг знайдених подібностей

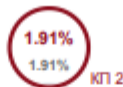
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

21334

Кількість слів



КС

174359

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Колір тексту	
порядковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	кількість (ідентичних слів (фрагментів))		
1	https://www.mnau.edu.ua/files/spec_vchen_rad/d_38_808_01/dis_lunkina.pdf	48	0.22 %	
2	http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2000/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9B%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf	48	0.22 %	
3	https://www.mnau.edu.ua/files/spec_vchen_rad/d_38_808_01/dis_lunkina.pdf	40	0.19 %	
4	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/a059a2d3-1d0c-4764-a729-bf7e562da488/download	37	0.17 %	
5	https://www.mnau.edu.ua/files/spec_vchen_rad/d_38_808_01/dis_lunkina.pdf	32	0.15 %	

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Бурда Анастасія Василівна

Назва роботи: Управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації

Науковий керівник: Лазаренко Юлія Олександрівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 6,11%

Коефіцієнт подібності 2: 1,91%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту.

«15» січня 2025 р.



к.е.н., доцент Лазаренко Ю.О.

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка

**ПРОБЛЕМИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ В XXI СТОЛІТТІ**

**Матеріали XVI міжнародної
науково-практичної конференції**

16 травня 2024 р.

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

Кам'янець-Подільський
2024

Ministry of Education and Science of Ukraine
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

**PROBLEMS, PRIORITIES, AND PERSPECTIVES
OF sustainable DEVELOPMENT IN XXI CENTURY**

**Proceedings of the XVI International
Scientific and Practical Conference**

May 16, 2024

ELECTRONIC EDITION

Kamianets-Podilskyi
2024

Тематичний напрям 4.
Проблеми і перспективи розвитку підприємств
і підприємництва в умовах трансформації бізнес-середовища

Napierala Marlena CONTRACTING COMPANIES IN POLAND AND WORLDWIDE.....	149
Szyska Jarosław TREATING INFORMATION AS AN ECONOMIC GOOD	153
Білоус Світлана, Ельцова Анна ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	156
Бурда Анастасія ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ.....	158
Волянська-Савчук Леся СУЧАСНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	160
Гайбура Юлія УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ	163
Ганага Кіріл НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	165
Гріга Юлія ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ IT-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ	167
Зацеркляний Вадим ОСНОВНІ ВИДИ РИЗИКІВ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	169
Кічурчак Маріанна СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА У СЕКТОРІ ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	171
Корват Олена АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	174
Любченко Андрій ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРИ МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ	177
Мінішев Дмитрій СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МАРКЕТИНГУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ АКТИВНОСТІ	179
Музичук Юлія УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ ГАЛУЗЕВИХ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ, РЕГІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ	182
Носань Наталія ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ НА СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	185
Осокіна Алла, Юречко Марія НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ ЛАБОРАТОРНОГО СЕГМЕНТУ	187

Інтегрована звітність в контексті соціальної відповідальності сучасних бізнес-організацій

Зростання впливу бізнесу на суспільство обумовлює високу значущість соціальної відповідальності організацій. Як один із елементів такої відповідальності варто розглянути інтегровану звітність сучасних бізнес-організацій. Соціальна відповідальність забезпечує разом з іншими чинниками виживання бізнес-організації у конкурентному середовищі, стійкий збалансований розвиток у довгостроковій перспективі, сприяє поєднанню інтересів власників бізнесу, працівників, суспільства та держави. Успіх та ефективність бізнес-організацій все більше залежать від того, чи приділяється увага питанням соціальної відповідальності та стійкості операційної діяльності, саме тому, актуальним дослідженням буде вивчення питань інтегрованої звітності за компонентами ESG (environmental, social, governance).

Звітність з питань навколишнього середовища, соціальної сфери та управління (ESG) є частиною інтегрованої звітності або звітності зі сталого розвитку. Звіти ESG мають на меті продемонструвати зважений підхід до операційної діяльності (управління), турботи про людей (соціальний вплив) та турботу про навколишнє середовище (екологічна складова). Нині від бізнес-організацій очікують формування стратегічного бачення компонентам ESG (environmental, social, governance) та реалізація проєктів у галузі захисту навколишнього середовища, запобігання кліматичним змінам, зниження викидів в атмосферу, безаварійної роботи, дотримання принципів корпоративного управління та прав людини [1; 3].

Для підтримки сталого економічного зростання, що пов'язано з екологічними, соціальними проблемами та проблемами управління (ESG) необхідно дотримуватись основних цілей:

1. Переорієнтування потоків капіталу на сталу економіку.
2. Включення стійкості в управління ризиками.
3. Сприяння прозорості та довгостроковості.

Побудова бізнес-моделі відповідно до принципів соціальної відповідальності дозволяє бізнес-організаціям бути ефективними сьогодні та дбати про майбутній розвиток. Бізнес-організації, що ведуть активну діяльність із залучення фінансування та просування своєї продукції на міжнародних фінансових та товарних ринках, стикаються з зростаючими очікуваннями інвесторів, контрагентів, кредиторів та стейкхолдерів щодо питань сталого розвитку. З кожним роком стає очевидним вплив ESG-чинників на їх фінансові результати.

«Мета інтегрованої звітності є надання фінансової і не фінансової інформації щодо розподілу фінансового капіталу з урахуванням ключових факторів, які впливають на потенціал підприємства у продовж певного проміжку часу. Зацікавленість у зростанні вартості майна підприємства, зниженні ризиків при

інвестуванні, підвищенні суспільної довіри до діяльності обумовлює необхідність складання інтегрованої звітності та вимагає розробки належного методичного підґрунтя» [5].

Сьогодні, ухвалення рішень з нефінансових питань впливають на репутацію бізнес-організації, та мають відчутні економічні наслідки. Серед інвесторів зростає зацікавленість у стійких бізнесах а, відповідно, і інструментах, що дозволяють це визначити: ESG-рейтинги та індекси, які містять систематизовану та порівнювальну інформацію про управління ESG-асpekтами різними компаніями.

«Головна особливість інтегрованої звітності полягає в тому, що вона фіксується на факторах виробництва, які компанія споживає та створює, – фінансових, виробничих, людських, інтелектуальних, природних та соціальних» [4].

Бізнес-організації, які дотримуються сталої ділової практики, що створює довгострокову суспільну цінність, є основою майбутньої глобальної економіки.

Отже, інтегрована звітність для українського суспільства є відносно новим віянням сучасного бізнесу. Якщо звернутися до міжнародної практики, то система інтегрованої звітності використовується для [2]:

- підвищення якості інформації, доступної для постачальників фінансового капіталу, щоб забезпечити більш ефективний і продуктивний розподіл капіталу;
- сприяння більш узгодженому та ефективному підходу до інтегрованої звітності, яка спирається на різні аспекти звітності та передає повний спектр чинників, які суттєво впливають на здатність організації створювати власну цінність з часом;
- збільшення можливостей підзвітності та управління широкою базою капіталів (фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціального, а також природного) та сприяння розумінню їх незалежності;
- підтримання інтегрованого мислення, прийняття рішень і дій, спрямованих на створення вартості в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі;
- розвитку соціальної відповідальності за елементами ESG.

Список використаних джерел:

1. Голов С. Ф., Костюченко В. М., Кузіна Р. В. Інтегроване звітування: концепція, методологія та організація: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 252 с.
2. Офіційний сайт. European Commission. What is the EU Taxonomy? URL: <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/>.
3. Мулик Т. О., Вацілова Н. В. Інтегрована звітність підприємства: стан та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7404> (дата звернення: 20.04.2024).
4. European Commission Delegated Regulation (EU) 2021/1253 of 21 April 2021 amending Delegated Regulation (EU) 2017/565 as regards the integration of sustainability factors, risks and preferences into certain organizational requirements and operating conditions for investment firms, Official Journal of the European Union, L 277, pp. 1–5 (2 August 2022).
5. Implementing and delegated acts – Benchmarks Regulation. URL: https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/benchmarks-regulation_en.

Отримано: 26.04.2024