

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

_____ А. АРТЕМЕНКО

«_____» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Корпоративна соціальна відповідальність міжнародних компаній»

(за матеріалами Nestlé S.A.)

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

освітня програма «Міжнародний бізнес»

ступеня бакалавра

Виконавець роботи Курулюк Карина Андріївна

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Клименко Віта Іванівна

(підпис, дата)

Рецензент Юрченко Тетяна Олегівна

Полтава 2023

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи соціальної корпоративної відповідальності ведення бізнесу міжнародних компаній.....	6
1.1. Поняття та сутність корпоративної соціальної відповідальності міжнародних компаній.....	6
1.2. Роль корпоративної соціальної відповідальності міжнародних компаній у досягненні цілей сталого розвитку.....	16
Висновки до розділу 1.....	26
Розділ 2. Корпоративна соціальна відповідальність компанії Nestlé S.A.....	28
2.1. Загальна характеристика компанії Nestlé S.A.....	28
2.2. Реалізація цілей сталого розвитку у проєктах корпоративної соціальної відповідальності компанії Nestlé S.A.....	37
Висновки до розділу 2.....	49
Розділ 3. Перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності Nestlé S.A.....	51
3.1. Аналіз можливостей розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Nestlé S.A.....	51
3.2. Напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності для підприємств України на основі досвіду Nestlé S.A.....	63
Висновки до розділу 3.....	71
Висновки.....	73
Перелік інформаційних джерел.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання важливості корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в забезпеченні конкурентоспроможності компанії є одним із найбільш обговорюваних в сучасному бізнес-просторі. Подібну зацікавленість можна пояснити усвідомленням підприємствами факту того, що формування процвітаючого бізнесу неможливе в ізольованому просторі. Саме через це, корпоративна соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною стратегії кожного успішного підприємства.

У зв'язку з посиленням глобалізації та зростанням впливу міжнародних компаній на суспільство, увага до їхньої соціальної відповідальності зростає набагато більше. Однією з таких компаній є Nestlé S.A., що є однією з найбільших та найвпливовіших міжнародних корпорацій.

Сутність наукової проблеми полягає у вивченні та аналізі корпоративної соціальної відповідальності міжнародних компаній, зокрема Nestlé S.A. Значущість цієї проблеми полягає у тому, що діяльність міжнародних компаній має значний вплив на різні аспекти суспільного життя, включаючи екологічну стійкість, економічний розвиток та соціальну справедливість. Дослідження цієї проблеми дозволить краще зрозуміти роль та вплив Nestlé S.A. на суспільство та розробити рекомендації щодо поліпшення їхньої корпоративної соціальної відповідальності.

Актуальність теми обумовлена зростаючою увагою громадськості, держав та академічного середовища до корпоративної соціальної відповідальності. Це відображається в зростанні кількості досліджень та публікацій на цю тему, включаючи праці вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Балусєва О. В. [2], Боднарук О. В. [2], Бочарова Н. А. [3], Бурковська А. В. [5], Гусєва О. Ю. [7], Коваленко Є. В. [13], Котлер Ф. [17], Лі Н. [17], Піддубна І. О. [28], Хміль Ф. І. [29], Фрідман М. [32].

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та оцінка корпоративної соціальної відповідальності міжнародної компанії Nestlé S.A., вивчення її підходів та практик, а

також впливу на різні аспекти суспільства. Відповідно до визначеної мети, у кваліфікаційній роботі поставлено наступні **завдання**:

- розглянути поняття та сутність корпоративної соціальної відповідальності міжнародних компаній;
- охарактеризувати роль корпоративної соціальної відповідальності міжнародних компаній у досягненні цілей сталого розвитку;
- здійснити загальну характеристику компанії Nestlé S.A.;
- дослідити стан реалізації цілей сталого розвитку у проєктах корпоративної соціальної відповідальності компанії Nestlé S.A.;
- проаналізувати можливості розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Nestlé S.A.;
- визначити напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності для підприємств України на основі досвіду Nestlé S.A.

Об'єктом дослідження є корпоративна соціальна відповідальність міжнародних компаній загалом. У даному контексті особлива увага приділяється міжнародній компанії Nestlé S.A.

Предмет дослідження є аналіз та оцінка корпоративної соціальної відповідальності Nestlé S.A. і її впливу на різні аспекти суспільства. Дослідження включатиме аналіз звітності компанії, вивчення програм та ініціатив, що реалізуються, а також оцінку їхнього внеску у питання екологічної стійкості, соціальної справедливості та економічного розвитку.

Методи дослідження. Відповідно до поставленої мети та завдань дослідження, було використано наступні методи:

1. Описовий метод – для детальної характеристики поняття корпоративної соціальної відповідальності та її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.
2. Метод аналізу та синтезу – для оцінки рівня соціальної відповідальності компанії Nestlé S.A.. Шляхом аналізу та узагальнення відповідних даних, здобути результати дозволили зрозуміти стан та ефективність управління соціальною відповідальністю.

3. Історичний метод – для ретроспективного аналізу розвитку поняття корпоративної соціальної відповідальності. Дослідження розкрило етапи та еволюцію цього поняття, що допомогло встановити зв'язок між минулим та сучасним станом корпоративної соціальної відповідальності.

4. Статистичний метод – для систематизації та аналізу статистичних показників, що стосуються рівня управління корпоративною соціальною відповідальністю.

5. Метод індукції – для узагальнення та формулювання висновків на основі отриманих результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи використовувалися наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених відповідно до досліджуваної тематики, публіцистичні видання, збірники, звіти, науково-популярні статті, наявна наукова література з даної проблеми.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає в дослідженні сучасного етапу розвитку корпоративної соціальної відповідальності міжнародних компаній.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення і отримані результати дослідження оприлюднені на науковій конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 14 квітня 2023 року).

Публікації: Курулюк К. А., Клименко В. І. Корпоративна соціальна відповідальність міжнародних компаній. *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації* : матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 14 квітня 2023 р.) / за заг. ред. доц. В. Ю. Стрілець. – Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 33–38 [21].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Поняття та сутність корпоративної соціальної відповідальності міжнародних компаній

Сьогодні, коли питання конкуренції стає все більш актуальним, а репутація підприємства відіграє все більш важливу роль у його стійкому розвитку, виникає необхідність у пошуку нових форм організації управління іміджем підприємства. У зв'язку з цим особливий інтерес викликає концепція соціальної відповідальності бізнесу. Адже саме соціально-орієнтована політика компанії може забезпечити перевагу серед конкурентів, стимулювати довіру інвесторів, викликати повагу споживачів, зміцнити корпоративний дух.

Зародження ідей соціальної відповідальності припадає ще на XVIII-XIX століття, коли власники окремих підприємств брали на себе відповідальність за своїх працівників, керуючись при цьому власними релігійними чи етичними переконаннями. Одним із найвідоміших прибічників ідеї соціальної відповідальності був англійський промисловець, соціаліст-утопіст Р. Оуен, який розробив проєкт покращання умов життя працівників однієї із прядильних фабрик Шотландії та висловив ідею про необхідність державного регулювання соціально-трудових відносин на виробництві. Погляди Р. Оуена про необхідність державної регламентації соціальної відповідальності підприємців пізніше були розвинені французьким промисловцем Д. Леграном, який запропонував ідею про необхідність запровадження міжнародних трудових норм, які б визначали умови праці на заводах та фабриках [15]. Розвиток PR-методів і комунікаційного менеджменту в 90-х рр. XX століття привів до того, що поняття соціальної відповідальності стали все частіше фіксуватися в місіях міжнародних компаній. Основними формами реалізації

корпоративної соціальної відповідальності у цей час стають піар-акції, реалізація рекламних програм в області спорту, культури, освіти тощо. При цьому, ефективність соціальної політики визначалася рівнем фінансової віддачі: впливом на розвиток бізнесу, отриманням більшої частки ринку, збільшенням прибутків.

Наступним етапом еволюції ідеї корпоративної соціальної відповідальності є орієнтація соціально-відповідальної діяльності міжнародних компаній на загальну стратегію їх розвитку. При цьому вони у своїй діяльності починають орієнтуватися не на забезпечення високого рівня прибутку у короткостроковій перспективі, а на створення необхідних умов для забезпечення довгострокового сталого розвитку та зростання, яке базується на врахуванні інтересів всіх зацікавлених сторін. За визначенням фахівців Програми Розвитку ООН в Україні під КСВ розуміють філософію поведінки і концепцію побудови діловим співтовариством, компаніями і окремими представниками бізнесу своєї діяльності з акцентом на наступні орієнтири:

- виробництво якісної продукції і послуг для споживачів;
- створення привабливих робочих місць, виплата легальних зарплат і інвестиції в розвиток людського потенціалу;
- неухильне виконання вимог законодавства;
- побудова добросовісних взаємовідносин з усіма заінтересованими сторонами;
- ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення доданої вартості і зростання добробуту акціонерів;
- врахування очікувань суспільства і етичних норм в діловій практиці;
- вклад у формування громадянського суспільства через партнерські програми і проєкти розвитку місцевого співтовариства.

Найбільш повною є класифікація відповідно до якої всі теорії КСВ групуються у чотири підходи, згідно принципів, що покладені у їх основу, а саме:

1. Інструментальний підхід, згідно якого міжнародні компанії виступають інструментом для створення багатства, а вся їх соціальна діяльність спрямована на досягнення економічного результату. Найбільшого поширення даний підхід набув

на початку 1970-х років, коли корпоративна соціальна відповідальність розглядалася переважно як відповідальність підприємства перед своїми акціонерами [1]. Найвідомішим прибічником даного підходу є економіст М. Фрідман, який вважав, що «існує одна і тільки одна соціальна відповідальність ділового світу – використати свої ресурси і займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутків, при умові дотримання правил гри, тобто займатися відкритою і вільною конкуренцією, без обману і шахрайства». Тобто, діючи таким чином, організація виконує свою економічну функцію, виробляючи товари та послуги, необхідні для суспільства та створюючи при цьому робочі місця і забезпечуючи максимізацію прибутку для акціонерів [32].

Сучасні дослідники, прихильники інструментального підходу, наголошують на тому, що лише максимізація прибутку у довгостроковій перспективі визначає справжню відповідальність бізнесу, оскільки подібний підхід дозволяє поєднати інтереси як акціонерів, так і інших зацікавлених сторін. Саме інструментальний підхід, який визначає соціально-відповідальне ведення бізнесу і є елементом його стратегічного управління та необхідною передумовою його ефективності та прибутковості, набув в останні роки надзвичайної популярності.

2. Підхід з позиції політичного впливу, який базується на тому, що міжнародні компанії мають здатність впливати на суспільство, і через те повинні відповідально використовувати цю здатність. При цьому під соціальною силою розуміють здатність впливати на результати важливих суспільних процесів з метою вирішення суспільних проблем незалежно від політичних інститутів. Найбільш відомою є концепція «корпоративного громадянства», яка зародилася на початку ХХІ століття. Даний підхід проявляється у стратегічній та повсякденній діяльності міжнародних компаній та відображає специфіку їх взаємодії з групами інтересів та оточуючим середовищем [20].

3. Підхід з позиції соціальних вимог, згідно якого міжнародна компанія має зосереджувати свою діяльність на визначенні соціальних вимог суспільства та відповіді на них, сприяючи тим самим посиленню своїх позицій. У 1970-х роках концепція корпоративної соціальної відповідальності дещо змінює свій фокус з

позиції «що є добрим для суспільства», до визначення «що суспільство вимагає від бізнесу». З огляду на це діяльність міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності повинна визначатися очікуваннями суспільства від нього. При цьому деякі автори розрізняють – вимоги щодо скорочення негативного впливу та вимоги щодо посилення позитивного впливу підприємства на суспільство.

4. Підхід з позиції етики, головною особливістю якого є те, що в його основі лежить ідея етичного обов'язку бізнесу та окремих менеджерів перед суспільством. Так, Ф.І. Хміль [29] визначив чотири групи поглядів на питання соціальної відповідальності міжнародних компаній. Перша група полягає у тому, що підприємці, керуючись власним сумлінням, здійснюють добровільну благодійну діяльність у формі підтримки соціально незахищених верств населення та меценатства. Друга група поглядів визначає соціальну відповідальність підприємництва через забезпечення власної ефективної діяльності, зайнятості населення та недопущенні порушень законів держави. Відповідно до третьої групи поглядів, суспільство очікує активних дій власників капіталів у таких сферах, як захист навколишнього середовища, охорона здоров'я, громадянські права, захист споживачів. Прихильники четвертої групи поглядів вважають, що держава є основним виразником інтересів суспільства і відповідними правовими актами регламентує відповідальність підприємництва перед ним.

Можемо запропонувати дещо інший підхід до розвитку ідеї корпоративної соціальної відповідальності об'єднавши існуючі підходи до соціально-відповідального характеру діяльності міжнародних компаній у дві великі групи:

- концепції «ядра» корпоративної соціальної відповідальності, які дають відповіді на запитання чому міжнародна компанія має бути соціально-відповідальним та який зміст цієї відповідальності, як саме вона має реагувати на вимоги, очікування та побажання суспільства та якими є результати соціально-відповідальної діяльності міжнародних компаній;

- «альтернативні» концепції, а саме: підходи з позиції управління зацікавленими сторонами, корпоративного громадянства та корпоративної сталості міжнародних компаній (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація підходів до ідеї відповідальної діяльності міжнародних компаній

Назва групи	Підходи	Характеристика підходу
Концепції «ядра»	«Корпоративна соціальна відповідальність»	Дає відповіді на запитання: чому міжнародні компанії мають бути соціально-відповідальними та який зміст цієї відповідальності?
	«Корпоративна соціальна чуттєвість»	Дає відповідь на запитання: як саме міжнародні компанії мають реагувати на вимоги, очікування та побажання суспільства?
	«Корпоративна соціальна діяльність»	Дає відповідь на запитання: якими є результати соціально-відповідальної діяльності міжнародних компаній?
«Альтернативні» концепції	«Управління зацікавленими сторонами»	Визнає легітимність інтересів зацікавлених сторін у різних аспектах діяльності міжнародних компаній та наявність у них власних внутрішніх цінностей
	«Корпоративне громадянство»	Фокусується не на проблемах, які породжуються внаслідок взаємодії міжнародних компаній з усіма зацікавленими сторонами, а на потребах конкретної місцевої громади та пов'язаною з нею благодійною діяльністю
	«Корпоративна сталість»	Модель управління міжнародними компаніями, яка охоплює економічну, соціальну та екологічну діяльність як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі

Джерело: [27].

Надзвичайно цікавим у контексті об'єднання існуючих теорій є підхід, висловлений А. Кероллом, який запропонував трактувати корпоративну соціальну відповідальність як своєрідну «піраміду» (рис. 1.1), яка складається з економічної, правової, етичної та дискреційної (філантропічної) відповідальності організації перед суспільством [33]. В основі «піраміди» лежить економічна відповідальність, оскільки історично компанії створювалися як виробники товарів та послуг, що дозволяло забезпечувати потреби членів суспільства, та, відповідно, отримувати прибуток. Правова відповідальність передбачає необхідність дотримуватися існуючих законів, підпорядковуючи свою економічну діяльність існуючим законодавчим нормам. Етична відповідальність вимагає від міжнародних компаній діяти відповідно до суспільних очікувань, які не фіксуються правовими нормами, але базуються на існуючих нормах моралі зацікавлених сторін. Аналізувати досягнення компаній по кожному виду відповідальності А. Керолл пропонує у розрізі зацікавлених сторін, відмічаючи, що подібний підхід дозволяє визначитися з

тими чи іншими видами соціальної відповідальності, виходячи з особливостей кожної групи.

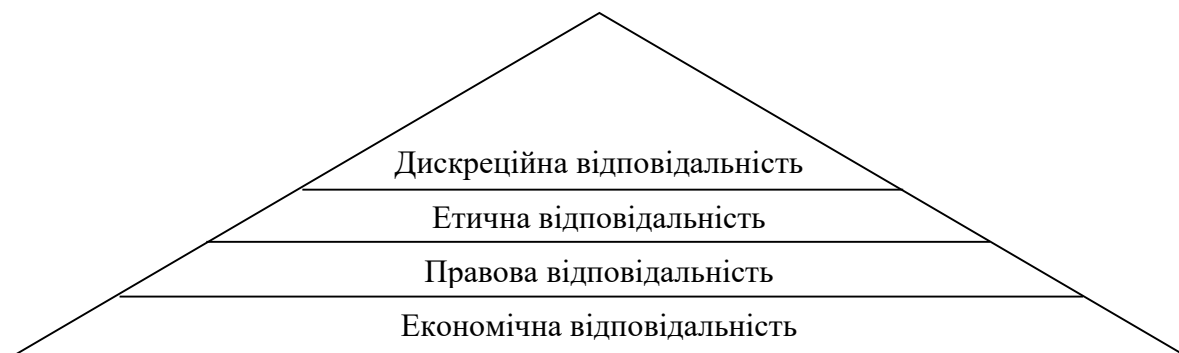


Рисунок 1.1 – «Піраміда» корпоративної соціальної відповідальності
Джерело: [33].

На нашу думку, концепція А. Керолла найкраще віддзеркалює існуючі підходи до розуміння корпоративної соціальної відповідальності, показуючи як їх історичну еволюцію, так і зміни щодо розуміння неоднорідності суспільних потреб. В той же час, варто зазначити, що на сучасному етапі розвитку суспільства дотримання економічної, правової, етичної та екологічної відповідальності є невід’ємною умовою забезпечення життєздатності підприємств будь-якої галузі, натомість у поєднанні з дискреційною відповідальністю подібна діяльність дійсно може бути свідченням відповідального ставлення керівників та власників міжнародних компаній до потреб середовища, у якому вони функціонують.

Розуміння поняття корпоративної соціальної відповідальності викликає багато суперечок, які базуються на тому, що сам термін «корпоративна соціальна відповідальність» є неточним, тому що відповідальність має на увазі зобов’язання, а мова в даному випадку йде не про обов’язкове дотримання законів, а про добровільне прагнення міжнародних компаній знайти баланс між збільшенням виробництва та суспільними і екологічними запитами. Щоб розв’язати дану суперечливість терміну корпоративної соціальної відповідальності вчені пропонують розрізняти три рівні у розумінні поняття корпоративна соціальна відповідальність – соціальне зобов’язання, соціальне реагування та соціальну чутливість (рис. 1.2).

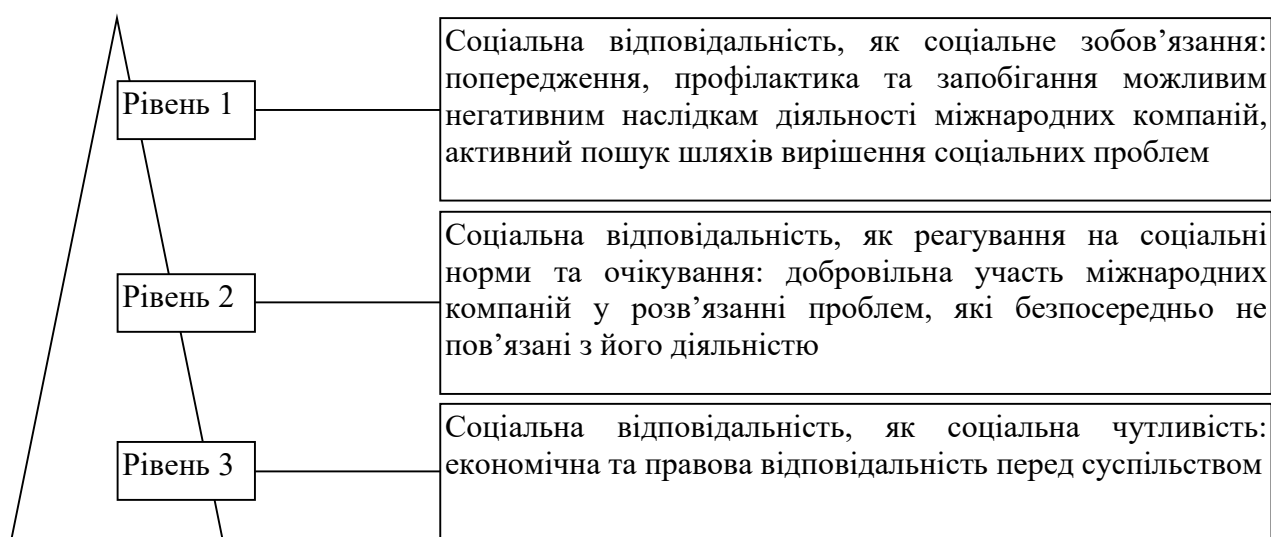


Рисунок 1.2 – Рівні формування корпоративної соціальної відповідальності міжнародних компаній

Джерело: [53].

На першому рівні соціальна відповідальність сприймається як соціальне зобов'язання. При цьому, основний акцент робиться на економічній та правовій відповідальності міжнародних компаній перед суспільством. На другому рівні соціальна відповідальність визначається як реагування на соціальні норми та очікування. Основний акцент робиться на добровільній участі міжнародних компаній у розв'язанні екологічних проблем, вирішенні соціальних проблем, що прямо не пов'язані з їх діяльністю. На даному рівні діяльність підприємства поділяється на таку, що необхідно здійснювати відповідно до вимог закону і таку, що ініціюється добровільно. На третьому рівні соціальна відповідальність визначається як соціальна чутливість. Основний акцент у діяльності міжнародних компаній робиться на попередженні, профілактиці та запобіганні можливим негативним наслідкам, активному пошуку шляхів вирішення соціальних проблем.

Крім зазначених вище ключових елементів поняття корпоративної соціальної відповідальності можна виділити ще дві характеристики, що покладені в основу визначення корпоративної соціальної відповідальності та дозволяють краще зрозуміти дане поняття. По-перше, це принцип «потрійної результативної діяльності», який визначає основні напрями діяльності міжнародних компаній, що

можуть бути віднесені до сфери корпоративної соціальної відповідальності. Вперше принцип «потрійної результативної діяльності» був запропонований Дж. Елкінгтоном в кінці 1990-х рр. При цьому корпоративна соціальна відповідальність характеризується як управління економічними, екологічними і соціальними показниками діяльності підприємства. По-друге, це визначення так званих «стейкхолдерів» або груп впливу, тобто визначення основних об'єктів, на яких буде поширено діяльність міжнародних компаній. Даний підхід пов'язаний з відомою роботою Е. Фрімана [32] «Стратегічне управління: погляд з позиції груп впливу», в якій серед різних груп впливу розглядається як найбільш впливових гравців так звана «велика п'ятірка», в яку включено акціонерів, працівників міжнародних компаній, постачальників, споживачів, а також територіальні співтовариства, в рамках яких здійснюється діяльність того чи іншого підприємства.

Розглянемо загальну характеристика можливого впливу діяльності міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності на інтереси основних зацікавлених сторін, і, відповідно способи впливу зацікавлених сторін на той чи інший аспект їх діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю міжнародних компаній та основними групами зацікавлених сторін

Зацікавлені сторони	Форми прояву корпоративної соціальної відповідальності міжнародних компаній перед зацікавленими сторонами	Форми впливу зацікавлених сторін на діяльність міжнародних компаній
1	2	3
Акціонери / інвестори	Своєчасна і повна інформація про фінансовий та економічний стан підприємства, виплата дивідендів, справедливе відшкодування капіталу, яким вони ризикували, у випадку банкрутства	Надання підтримки чи блокування діяльності підприємства, можливість контролю та перевірки фінансової діяльності підприємства, відмова у додаткових інвестиціях
Працівники	Забезпечення гідного розміру заробітної плати та своєчасна її виплата, професійне навчання, соціальний захист, дотримання правил безпеки на робочому місці, недопущення дискримінації тощо	Відстоювання своїх прав через участь у профспілках, страйках
Споживачі/ клієнти	Забезпечення якості, повна та достовірна інформація про товар, роботу чи послугу, відповідність ціни якості товару, розвиток послуги, як елементу товару, тощо	Відмова від купівлі продукції підприємства, підтримка продукції безпосередніх конкурентів
Партнери	Виконання своїх зобов'язання, надання достовірної інформації про діяльність підприємства тощо	Припинення подальшої співпраці, поширення інформації серед потенційних партнерів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Кредитори	Надання достовірної інформації про фінансовий стан підприємства, своєчасна виплата кредитів та відсотків	Вимога погашення кредитів, звернення до органів влади у разі відмови у погашенні кредиту, занесення підприємства до списку неблагонадійних позичальників
Постачальники	Ведення відкритих переговорів, обов'язкове виконання всіх договірних зобов'язань, надання інформації щодо пропозицій та планів, які їх стосуються, тощо	Відмова від постачання сировини/матеріалів, у разі порушення контракту з боку підприємства, підписання контракту з потенційними конкурентами

Джерело: [9].

Що стосується опосередкованих груп впливу, то серед них варто виділити: органи влади, оскільки їх робота фактично створює основу для реалізації будь-якого напрямку діяльності міжнародних компаній, визначаючи і регулюючи як реалізацію основної його діяльності, так і діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності, суспільство як середовище функціонування підприємства та неурядові організації як установи, що виражають інтереси різних соціальних груп.

С. Бутко [6] виділяє декілька рівнів участі міжнародних компаній у житті суспільства: благодійність, інвестиції у суспільство, комерційні ініціативи та підприємницька діяльність. Першим рівнем зв'язку між підприємством і суспільством є благодійність. В наш час слід виділяти наступні її види (табл. 1.3):

- традиційну благодійність – передача грошей та інших ресурсів соціальним і культурним установам, окремим соціально незахищеним громадянам на безоплатній або пільговій основі, при цьому за мету не ставиться отримання будь-якої користі чи преференцій;

- стратегічна благодійність – міжнародні компанії пов'язують соціальні програми із стратегічними цілями розвитку комерційної діяльності. Якщо при традиційній благодійності міжнародні компанії прагнуть охопити добродійною діяльністю широкий спектр потреб суспільства, то в даному випадку вони вкладають ресурси, перш за все в ті соціальні програми, які можуть вплинути на їх власний розвиток і мінімізувати негативний вплив існуючої проблеми;

- соціальне інвестування – це цілеспрямована довгострокова політика

міжнародних компаній по відношенню до територіальних громад і суспільства в цілому. Програми соціального інвестування повинні відповідати наступним критеріям: наявність стратегічних цілей, поворотність вкладень, відповідність суспільним цінностям та внутрішнім цінностям підприємства, наявність стандартів і розробленого механізму моніторингу та оцінки.

Таблиця 1.3 – Характерні риси, притаманні різним видам благодійної діяльності міжнародних компаній

Показники	Традиційна благодійність	Стратегічна благодійність	Соціальне інвестування
Мотивація	Безкорисливість та бажання допомогти	Стратегічний інтерес міжнародних компаній, децю пов'язаний з цілями його розвитку	Довгостроковий інтерес міжнародних компаній, який поєднує потреби громад та інтереси підприємства
Рушійна сила	Симпатії керівництва	Інтереси тих, хто отримує благодійну допомогу	Інтереси зацікавлених сторін
Ініціатива	Слабка	Мотивована зовнішніми запитам	Включена до поточної та перспективної діяльності
Критерії відбору отримувачів допомоги	Побажання керівництва	Врахування інтересів цільової групи, соціальна ефективність	Соціальна ефективність, потреби громади, власна вигода (часто у перспективі)
Стратегія	Відсутня	Фокусна стратегія	Довгострокове стратегічне проектування відносин із зацікавленими сторонами
Зв'язок з основною діяльністю	Не пов'язані	Пов'язані опосередковано	Внутрішні корпоративні програми пов'язані безпосередньо, а зовнішні соціальні програми – опосередковано
Механізми фінансування	Благодійні пожертви, спонсорство	Благодійні пожертви, спонсорство, грантові програми, не пов'язані з комерційними інтересами підприємства	Міжсекторне соціальне партнерство
Соціальний ефект	Низький, часто неможливо виміряти	Частково вимірювальний	Відкладений у часі, вимірювальний

Джерело: [16].

Другим рівнем зв'язку між міжнародними компаніями і суспільством є інвестиції у суспільство. При цьому під інвестиціями в суспільство розуміють цільові довготривалі проєкти, спрямовані на розв'язання важливих суспільних проблем, що їх компанія обирає як пріоритетні. Третім рівнем є комерційні

ініціативи, під якими розуміють програми, що здатні принести комерційну вигоду міжнародним компаніям, але насамперед є важливими для місцевої спільноти.

Четвертий рівень – підприємницька діяльність, тобто така діяльність основною метою якої є отримання прибутків, додаткових ресурсів та можливостей. При цьому на перше місце ставляться інтереси міжнародних компаній, однак потреби громад та суспільства також враховуються.

В результаті корпоративна соціальна відповідальність сприймається як повноцінний, структурний елемент розвитку підприємства, що впливає на його імідж, інвестиційну привабливість, маркетингову ефективність, побудову ефективних взаємовідносин з різними цільовими групами і на інші важливі параметри, які складають основу успішності діяльності міжнародних компаній.

1.2. Роль корпоративної соціальної відповідальності міжнародних компаній у досягненні цілей сталого розвитку

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності набуває все більшого поширення в українському бізнес-просторі. Досвід показує, що репутація компанії в сучасних умовах залежить не тільки від її прибутковості (вартості акцій), але й від її активності у соціальній сфері. Все частіше українські компанії інтегрують корпоративну соціальну відповідальність у загальну стратегію корпоративного розвитку, що вимагає відповідного забезпечення на різних рівнях, у тому числі професійної підготовки управлінців.

Створення критеріїв ефективності та умов соціально-економічної доцільності впровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств України є перспективним полем досліджень. Практичні розробки в цьому напрямку дають можливість розвивати відносини в умовах глобалізації та інтеграції споживчих інтересів, інтересів соціуму в ефективність бізнесу, таких, як прогнозування функціонування Глобального договору ООН в руслі створення

Стратегії нового покоління, що передбачає ХХІ століття з новим рівнем діяльності компаній, які намагаються бути лідерами, у сферах ризиків охорони здоров'я.

Важливим представляється поділ соціальної політики корпорації у відповідність з її адресатам на внутрішню і зовнішню.

Внутрішня корпоративна соціальна політика – соціальна політика, що проводиться для працівників своєї компанії, а тому обмежена рамками даної компанії.

Зовнішня корпоративна соціальна політика – соціальна політика, що проводиться для місцевого співтовариства на території діяльності компанії або її окремих підприємств.

Внутрішня корпоративна соціальна політика ґрунтується на думці суспільства про необхідність для підприємства не тільки забезпечувати прибуток і платити податки, а й піклуватися про своїх працівників. Однак суспільство посилає бізнесу не зовсім чіткі сигнали, щодо своїх побажань. Тому компанія найчастіше формує соціальну політику виходячи з власних уявлень про даному процесі.

Зазвичай програми «внутрішніх» інвестицій не виходять за рамки таких витрат:

- розвиток персоналу, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників;
- формування корпоративної культури;
- рекреація та оздоровлення працівників та членів їх сімей;
- залучення та підтримка молоді, в тому числі і в освітніх програмах;
- спортивні програми;
- надання матеріальної допомоги;
- допомога ветеранам;
- реалізація різноманітних дитячих програм.

Внутрішня корпоративна політика спрямована, як правило, як на розвиток соціального капіталу, шляхом зміцнення зв'язків, у тому числі і неформальних, між працівниками, а також між керівництвом компаній та працівниками, так і на збільшення людського капіталу (здоров'я, освіта) співробітників.

Все більше компаній бере участь у різних зовнішніх соціальних проєктах (державних і регіональних), ініційованих як владою, так і самостійно. Основні напрямки соціального партнерства бізнесу і влади [9]:

- участь у фінансуванні ініційованих владою масштабних інвестицій в релігійні, медичні, спортивні, культурні об'єкти;
- утримання об'єктів житлово-комунального господарства (в першу чергу містоутворюючими підприємствами);
- підтримка діяльності і формування бази медичних, освітніх і культурних установ;
- допомога в організації культурно-дозвілєвої діяльності;
- проведення освітніх проєктів для населення;
- підтримка інноваційних проєктів, спрямованих на розвиток місцевої громади;
- підтримка незахищених груп населення.

Найбільше значення і поширення мають програми зовнішніх соціальних інвестицій у моно містах. Проводяться вони, відповідно, містоутворюючими підприємствами, в основному на додаткові кошти, крім податкових платежів до місцевих бюджетів. З урахуванням того, що на містоутворюючих підприємствах працює більшість населення територій присутності великих компаній, відбувається фактично змикання внутрішньої і зовнішньої соціальної політики. У деяких випадках зовнішня соціальна політика фірми сприяє усуненню провалів держави в певних напрямках соціальної сфери; часто муніципальні та регіональні влади погодять і навіть перекладають значну частину соціального навантаження на підприємства.

Важливо розуміти, що соціальна відповідальність бізнесу можлива тільки за низки умов [18]:

- головне – це можливість бізнесу приймати самостійні рішення, відповідальність не може бути обов'язком;
- відповідальність – це і розуміння наслідків самостійно прийнятих рішень – наслідків і результатів як безпосередніх, так і наступних, опосередкованих;

- здатність бачити цілі і сенс розвитку бізнесу в контексті розвитку суспільства;
- бажання приймати рішення, що сприяють розвитку суспільства.

Нині вже можна вести мову про три найбільш популярні моделі соціальної відповідальності: американську, європейську й азійську (японську).

В американській моделі навіть на сьогоднішньому етапі переважає філантропічний підхід, що передбачає розподіл частини прибутку компанії для інвестування її суспільно-корисних ініціатив. Подібного роду добродійна діяльність часто не пов'язується з основною діяльністю компанії і легко може бути скорочена залежно від економічної ситуації і політики компанії.

Основними повідомленнями, які компанія, що застосовує американську модель корпоративної соціальної відповідальності, може нести цільовим групам і використовувати у побудові зовнішніх комунікацій, є такі [39]:

1. Екологічність роботи компанії. Це поняття зачіпає не тільки ставлення компанії до навколишнього середовища, а, в даному випадку, ступінь гармонійної інтеграції компанії в навколишнє співтовариство. Як будь-який член місцевого співтовариства, компанія, що вкладає зусилля і гроші в підтримку і розвиток своїх «сусідів по регіону», викликає симпатію і довіру, оскільки не тільки користується ресурсами співтовариства, а й інвестує в нього.

2. Стабільність і надійність. Компанія, що активно вкладає в добродійність, повинна мати достатньо прибутку для того, щоб не тільки забезпечити підтримку власної діяльності, а й для того, щоб витратити частину цього прибутку на потреби інших.

Таким чином, обираючи американську модель соціально-відповідальної поведінки, компаніям необхідно забезпечити залучення місцевої влади, громадських організацій і населення в процес вибору об'єктів соціального інвестування, а також відстежувати результат від цих вкладень. Отже, із дотриманням цих умов, можна говорити про забезпечення необхідного рівня прозорості і довіри до діяльності компанії з боку місцевої громади, що, у свою чергу, слугуватиме основою для об'єктивного висвітлення діяльності компанії у регіональних та національних ЗМІ.

Відповідно до європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності, соціально-відповідальна діяльність компанії пов'язана з досягненням її бізнес-цілей і є частиною стратегії створення додаткової інвестиційної привабливості компанії. Практично всі ініціативи, що фінансуються компанією в рамках такої моделі, мають безпосередньо стосуватися підвищення прибутку.

Поштовхом до розвитку соціальної відповідальності в Європі став закон, що зобов'язав пенсійні фонди інформувати громадськість про те, чи вкладають вони надходження від пенсійних внесків у діяльність соціально відповідальних компаній. Взагалі, сектор інвестицій в соціально відповідальний бізнес (socially responsible investments – SRI) у світі постійно зростає. Сьогодні активи тільки європейських SRI-фондів сягають 15 млрд дол. США.

Найбільш популярними об'єктами інвестицій у рамках цієї моделі є: розвиток персоналу компанії; внесок в розвиток муніципальних утворень, де розташовані виробничі потужності компаній; природоохоронна діяльність; розвиток науки, освіти і технологій; добродійні внески за участю працівників компанії; програми приведення діяльності компанії відповідно до світових галузевих стандартів.

Типовим прикладом реалізації такої моделі може бути рішення британської компанії FTSE (спільний проєкт газети The Financial Times і Лондонської фондової біржі London Stock Exchange Office) визначити додатковим критерієм включення до свого індексу (FTSE4Good) показника ефективності діяльності компаній щодо захисту навколишнього середовища, дотримання прав людини і взаємовідносин із працівниками і акціонерами.

FTSE співпрацює із Ethical Investment Research Services (EIRIS) і його мережею міжнародних партнерів для вивчення виконання компаніями вимог корпоративної соціальної відповідальності. Для отримання і перевірки достовірності інформації використовуються виключно відкриті джерела: річні звіти, огляд веб-сторінок компанії, письмове анкетування, телефонне анкетування.

Також EIRIS систематично поширює серед зацікавлених компаній інформаційний бюлетень з детальною інформацією, яка постійно оновлюється.

Таким чином, на відміну від американської моделі, базою європейської

соціальної відповідальності є не корпоративний меркантилізм, а державний. Логіка тут прозора: держава зацікавлена в благополучному і стабільному суспільстві, а оскільки суспільство в більшості своїй – найманні робітники, то і соціальна відповідальність компаній набирає форми (під тиском урядів) відповідальності перед працівниками.

Сьогодні європейська модель соціально відповідальної поведінки адаптується найбільш крупними промисловими компаніями, що досягли певного рівня стабільності бізнесу. Європейська модель має на увазі економічне обґрунтування соціальних ініціатив і їх інтеграцію в стратегію розвитку компанії. Тому, перед впровадженням цієї моделі, керівництву промислової компанії необхідно бути впевненим, що, крім визначення об'єктів вкладень і виділення відповідних коштів, вся діяльність компанії буде переглянута з точки зору її відповідності моделі корпоративної соціальної відповідальності. До того ж, мають бути розроблені та закріплені механізми контролю за ефективністю вкладених коштів.

З погляду інвестора, європейська модель є привабливішою при оцінці соціально відповідальної поведінки компанії, оскільки може бути виміряною конкретними результатами, у тому числі й грошовими.

Соціальна відповідальність корпорації в Японії підтримується культурними традиціями країни. Азійська модель корпоративної відповідальності передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії і ділову згуртованість на рівні індустріальної групи. Для азійської моделі характерною є активна роль держави, яка впродовж тривалого часу брала участь у стратегічному плануванні бізнесу. Управління бізнесом, з японської точки зору, не може обмежуватися тільки організаційним розвитком і отриманням прибутку. Воно має базуватися на правильному сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагненні до прогресу цивілізації в цілому.

Ще у 1956 р. в документах групи «Донкай», зокрема, в Декларації «Відповідальності керівників бізнесу перед суспільством» корпорацію проголошено громадською організацією. На менеджерів покладался обов'язок стежити за

підтримкою рівноваги між акціонерами і робочими, постачальниками і споживачами. Також декларувалося соціальне призначення і соціальна відповідальність організації в рамках всього суспільства.

Для зазначеної моделі характерним є сприйняття підприємства як «виробничої сім'ї». Працівник вважається членом такої сім'ї, а значить, його відповідальність і права, виходять далеко за рамки звичайних трудових обов'язків. У свою чергу, корпорація підтримує його на всьому життєвому шляху: допомагає в придбанні житла, виділяє фінансову допомогу при народженні дітей, а потім їх навчанні, виплачує щедрі вихідні допомоги і корпоративні пенсії. Особливості розуміння соціальної відповідальності у межах азійської моделі виявляються в специфічних інститутах «довічного найму», «принципі старшинства» при оплаті праці і просуванні по службі. Ці механізми не закріплені законодавчо, але є практично соціальним імперативом, що реалізовується в більшості крупних компаній [17].

Організації громадянського суспільства, громадські рухи та науковці, які працюють задля сталого розвитку, вже давно усвідомлюють негативну роль, яку відіграють корпорації та промислові групи інтересів, і намагаються викрити та/або обмежити їхню владу. Уряди та міжнародні установи працювали над створенням правил прозорості та реєстрів лобіювання, щоб показати, які витрати корпорації витрачають, щоб впливати на прийняття рішень.

У 2015 році Організація Об'єднаних Націй (ООН) прийняла «Порядок денний для сталого розвитку до 2030 року», 17 загальних цілей якої разом зменшують крайню нерівність, покращують здоров'я та освіту, стимулюють зростання, зберігають навколишнє середовище та боротимуться зі зміною клімату, однак глобальні пандемії, як виявилось можуть значно вплинути на досягнення цілей сталого розвитку.

Станом на 2021 рік існує цілий ряд партнерств, які можна використовувати для досягнення сталого розвитку, таких як інноваційне фінансування розвитку, впливові інвестиції, державно-приватне партнерство, а також міркування про ризики, пов'язані з екологічними, соціальними та управлінськими. Впливові інвестиції набирають обертів з акцентом на інвестиції, які забезпечують соціальний

та екологічний вплив поряд із фінансовою віддачою. Одним із таких прикладів є SDG вплив, ініціатива Програми розвитку ООН (ПРООН), яка розробляє ресурси, пов'язані з моніторингом щодо управління впливом, та сприяння для прискорення інвестицій у цілі сталого розвитку.

У міжнародному просторі сталого розвитку розвинувся ряд партнерств, які мобілізують фінансування та досвід приватного сектора. Наприклад, Фонд нейтралітету деградації земель Конвенції ООН по боротьбі з опустелюванням (UNCCD), яким керує інвестиційна компанія Mirova, об'єднує ресурси з державних, приватних і благодійних організацій для проєктів сталого управління землею та відновлення земель у приватному секторі. Глобальний екологічний фонд займається змішаним фінансуванням з моменту свого заснування в 1992 році, щоб зменшити ризики для приватного фінансування, щоб залучити до сталого розвитку через такі інструменти, як борг, гарантії та власний капітал. Загалом Глобальний екологічний фонд інвестував понад 800 мільйонів доларів США у 98 проєктів змішаного фінансування, які мобілізували співфінансування на суму 8 млрд дол. США. Одним із таких прикладів є інвестиційна платформа GEF – International Finance Corporation Greener Shipping Platform, яка має на меті прискорити інвестиції приватного сектора в екологічно чисте судноплавство, що покращує ефективність, зменшує експлуатаційні витрати, збільшує економію палива та забезпечує значну економію вуглецю за рахунок змішаного фінансування.

Ці приклади діють в межах існуючих соціально-економічних систем і спрямовані на зменшення шкоди та негативного впливу діяльності ТНК. Озеленення існуючих систем є важливим і цінним, а зменшення шкоди є важливим, але питання в тому, чи достатньо цього для справжнього вирішення проблем, таких як зміна клімату та соціальна нерівність.

У підході до сталого розвитку досі домінувала зосередженість на тому, щоб зробити речі «менш поганими» за рахунок зменшення негативного та соціального впливу корпорацій. Це досягається, наприклад, шляхом скорочення викидів вуглецю, скорочення вирубки лісів, ліквідації дитячої праці, зниження соціальної нерівності чи обмеження пластикового забруднення – і все це продовжуючи

отримувати прибуток та розвивати економіку.

За останні кілька десятиліть сотні тисяч нових підприємств були створені через відсутність дій з боку основних суб'єктів приватного сектору та урядів. Поряд з ними з'явилися схеми сертифікації, які встановлюють правила, за якими ці організації мають працювати. Ключовим прикладом є сертифікат Benefit Corporation. Схема оцінює загальний позитивний вплив компанії, включає мінімальний бал, який підлягає перевірці як «B Corp», і заохочує підприємства змінювати свої юридичні документи, щоб вимагати від ради збалансувати мету та прибуток.

Ці підприємці також беруть участь у міжнародній арені сталого розвитку та отримують визнання. По-перше, вони отримують визнання завдяки таким ініціативам, як Рамкова конвенція Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату. Ця ініціатива проливає світло на діяльність, яка рухає світ до надзвичайно стійкого, низьковуглецевого майбутнього. У 2020 році він нагородив архітектурну компанію Landprocess нагородою ООН Global Action Award за впровадження справедливих екологічних рішень в Бангкоку. Однак це не означає, що всі пільгові корпорації чи SOHO працюють на відновлювальний капітал. Це також не означає, що кожна ТНК у світі має це робити. Але зрозуміло, що, щоб людство досягло цілей сталого розвитку і жило в межах планетарних кордонів, економічна система повинна відмовитися від прибутку за будь-яку ціну, багатьом корпораціям потрібно працювати на відновлювальний капітал, а решта не можуть свідомо чи несвідомо продовжувати завдавати шкоди.

Незважаючи на сплеск вітчизняних публікацій з тематики національної корпоративної соціальної відповідальності в останні 2-3 роки, ще недостатньо аналітичних досліджень за аналогією з тими, що регулярно проводяться на Заході. З наявного дослідницького матеріалу і публікацій ЗМІ з корпоративної соціальної відповідальності в Україні створюється враження, що окремі дослідження і особливо заяви деяких представників вітчизняної бізнес-еліти страждають зайвим оптимізмом щодо стану української корпоративної соціальної відповідальності. Такі тенденції іноді миготять і в практиці окремих компаній, які поспішають

«проявитися» соціально відповідальними, в той час як навіть для проведення повноцінної соціальної звітності у них не було часу.

На відміну від американської і європейських моделей і, очевидно, в силу наявності елементів командної системи, успадкованої з радянських часів, роль держави як двигуна корпоративної соціальної відповідальності в Україні важко переоцінити. Дану особливість можна навіть розглядати як чи не основну відмінну рису української корпоративної соціальної відповідальності в порівнянні з західними аналогами. В умовах відсутності як досвіду в корпоративної соціальної відповідальності, так і стійких традицій у галузі філантропії – принаймні, в період після 1917 року – таку тенденцію можна вважати позитивною національною рисою.

Таблиця 1.4 – Корпоративна соціальна відповідальність в Україні та Європі:

основні відмінності

Параметри порівняння	Країни ЄС	Україна
Основні стейкхолдери за ступенем важливості	Персонал. Споживачі. Спільнота. Акціонери.	Держава. Власники. Персонал. Споживачі.
Стимулюючі/рушійні сили розвитку корпоративної соціальної відповідальності	Корпорації. Некомерційні організації і спільнота. Держава.	Держава (верховна виконавча влада). Корпорації. Місцева влада.
Роль неурядових / некомерційних організацій	Численні і різноманітні учасники громадського руху, що співпрацюють з бізнесом (Greenpeace, Business in the Community тощо). Великий вплив на громадську мають реальні механізми тиску на бізнес в цілому (наприклад, справа «Shell» і вишки «Brent Spar»).	Покищо порівняно нечисленні. Швидше помічники, ніж двигуни корпоративної соціальної відповідальності.
Тенденції соціальної звітності	Соціальна звітність ініціюється самим бізнесом. Соціальна звітність знаходиться на початковому етапі. Стандарти соціальної звітності добре адаптовані і широко застосовуються. Соціальна звітність орієнтована на всіх стейкхолдерів.	Соціальна звітність знаходиться на початковому етапі. Найчастіше недостатньо розуміють як цілісна система і недооцінюється її корисність в довгостроковій перспективі. Соціальна звітність в основному орієнтована на державу і акціонерів (меншою мірою – на суспільство).

Джерело: [13].

Цілком очевидно, що корпоративна соціальна відповідальність в Україні

знаходиться поки в початковій стадії свого розвитку. Тому, за деякими винятками – помітно недорозуміння чисто практичної цінності корпоративної соціальної відповідальності. У цьому зв'язку існує небезпека підмінити практику концепції корпоративної соціальної відповідальності, що позитивно зарекомендувала, себе на конвеєр з виробництва документації по квазіпозитивній соціальній звітності. У цілому, створюється враження про відсутність у більшості українських підприємств осмисленої довгострокової стратегії в корпоративній соціальній відповідальності.

Серед лідерів корпоративної соціальної відповідальності в Україні, швидше за все, опиняться філіали або спільні підприємства за участі міжнародних компаній, які мають розвинені програми корпоративної соціальної відповідальності. Саме таким чином концепція корпоративної соціальної відповідальності впроваджується на теренах наших західних сусідів [22].

Таким чином, українська модель корпоративної соціальної відповідальності поки орієнтується на державу, власників і персонал, але в міру дорослішання суспільства станеться залучення місцевих громад, споживачів та інших стейкхолдерів. Підхід до корпоративної соціальної відповідальності в Україні повинен мати більш широкий і більш прагматичний характер.

Висновки до розділу 1

В сучасних умовах у розвитку світової економіки прослідковується багато системних проблем: екологічних, соціальних, економічних і політичних. Держава не може впоратись з комплексним вирішенням цих проблем і тому на допомогу державі приходять ТНК, які впроваджують у свою діяльність принципи корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність є концепцією, що поєднує під собою різні напрями думки, які як доповнюють, так і суперечать одна одній. Найбільш популярними сьогодні в рамках концепції КСВ є концепції співучасників

(стейкхолдерів), сталого розвитку та корпоративної стійкості. Відбувається поглинання концепції КСВ масштабнішою концепцією сталого розвитку. КСВ все частіше розглядається не як окремий напрямок, а частина політики щодо досягнення цілей сталого розвитку. Аналіз позицій противників і прихильників КСВ свідчить, що в кінцевому підсумку обидві концепції ведуть до вирішення тих самих проблем: збільшення прибутку компанії та зростання суспільного добробуту. Незважаючи на різницю в походах, сьогодні всіма визнана необхідність участі бізнесу у вирішенні соціально значущих завдань, при цьому в основі цієї переконаності можуть лежати як етичні мотиви, і прагнення максимально збільшити прибуток підприємства.

На нашу думку корпоративна соціальна відповідальність підприємства – це добровільна його діяльність, яка перевищує визначені у законодавстві вимоги до роботи підприємства та охоплює екологічну, суспільну, трудову та економічну сфери відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством, територіальними громадами, працівниками, постачальниками, споживачами та акціонерами. Саме використання поняття «корпоративна соціальна відповідальність» найкраще відображає глибинний зміст даної концепції. Принципи КСВ базуються на етичних, юридичних, економічних нормах і змушують ТНК враховувати суспільні інтереси у своїй бізнес-діяльності. Особливе значення КСВ має для авіаційних компаній, які мають справу з соціальною відповідальністю перед пасажиром за безпеку, якість і, водночас, мають дбати про екологію.

Розвиток та впровадження КСВ – складний та довготривалий процес, який в Україні лише зароджується і потребує високого рівня економічної, політичної, моральної свідомості та соціальної відповідальності гравців управління на всіх рівнях, а також відповідні матеріально-технічні умови. Проте, є сподівання на те, що цей процес стане фактором оздоровлення та розвитку національної економіки.

РОЗДІЛ 2

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ NESTLÉ S.A.

2.1. Загальна характеристика компанії Nestlé S.A.

Nestlé S.A. – найбільша компанія світу у сфері виробництва продуктів харчування, яка діє на принципах раціонального харчування та здорового способу життя. Більш ніж за сто років свого існування Nestlé S.A. вдалося здобути світове визнання як виробника високоякісних, корисних і безпечних продуктів харчування та завоювати репутацію порядного, відповідального і надійного партнера. Сьогодні продукція Nestlé S.A. користується довірою мільйонів споживачів у різних країнах світу.

Nestlé S.A. належать 448 фабрик і промислових підприємств у більш ніж 83 країнах світу. У Групі компаній працюють понад 280 тисяч осіб. Асортимент Nestlé S.A. постійно розширюється і на сьогоднішній день налічує близько 8,5 тисяч всесвітньо відомих торгових марок.

Продукція Nestlé S.A. уперше з'явилася в 1866 році, фармацевт і хімік зі Швейцарії Генрі Нестле (Heinrich Nestlé) займався розробкою суміші з коров'ячого молока, пшеничного борошна й цукру, здатної замінити дитині материнське молоко. Йому за допомогою продукту власного готування вдалося врятувати присудженого до смерті лікарями недоношеної дитину, яка не змогла харчуватися ні молоком матері ні яким-небудь замінником, так з'явилася на світло перша суміш для дітей, названа Farine Lactée.

Сьогодні компанію Nestlé S.A. позиціонують як експерта у сфері здорового способу життя та правильного харчування, а її логотип дізнаються у всьому світі. Асортименти продукції, виробленої під маркою Nestlé S.A. просто гігантський. У компанії якість виходить далеко за межі самого продукту. У всьому світі завдяки

нашим брендам ми залучені до широкого кола соціальних та екологічних ініціатив, які разом закладають основи якісного життя. Компанія Nestlé S.A. налічує понад 2000 брендів, від глобальних логотипів до місцевих.

Nestlé S.A., заснована понад 150 років тому, є найбільшою та найдиверсифікованішою компанією з виробництва продуктів харчування та напоїв. Вона має унікальний глобальний масштаб і продає продукцію в 188 країнах світу. Підвищуючи якість життя та сприяючи здоровішому майбутньому, вона прагне забезпечувати стабільні, найкращі в галузі фінансові показники та завойовувати довіру.

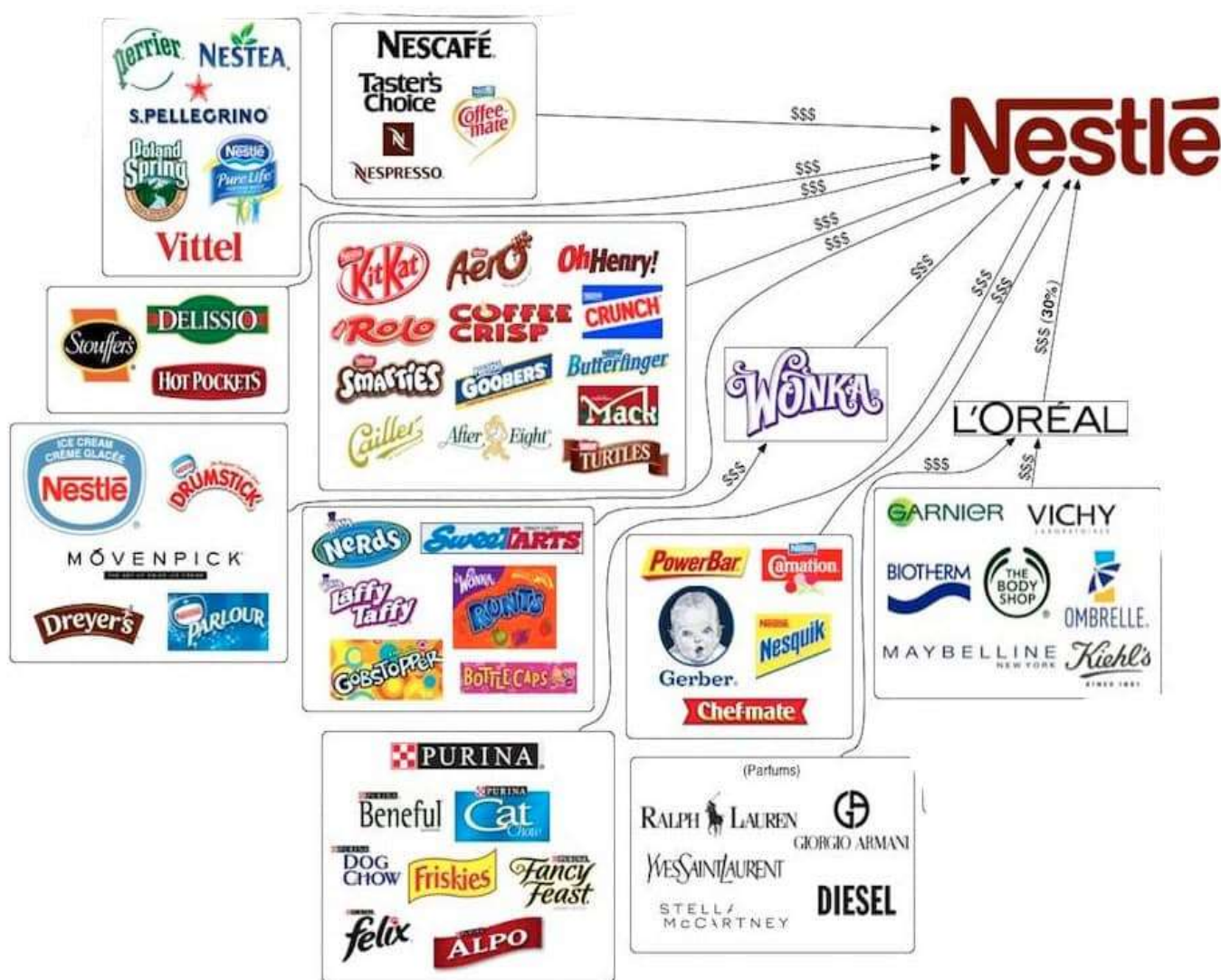


Рисунок 2.1 – Структура брендів компанії Nestlé S.A. в 2023 році

Джерело: [25].

Нижче наведено різні бренди Nestlé S.A. за категоріями:

1. Дитяче харчування: Gerber, Cerelac, Gerber Graduates, Nestum, NaturNes.
2. Мінеральна вода: Nestlé Pure Life, Perrier, Poland Spring, S.Pellegrino.
3. Сухі сніданки: Cini Minis, Chocapic, Cookie Crisp, Fitness, Estrelitas, Nesquik Cereal.
4. Шоколад, кондитерські вироби: Butterfinger, Aero, Crunch, Cailler, KitKat, Smarties, Orion, Wonka.
5. Кава: Nescafé, Nescafé Cappuccino, Nescafé 3 in 1, Nescafé Decaff, Nescafé Classic, Nescafé Gold, Nescafé Dolce Gusto, Nespresso.
6. Кулінарна, охолоджена й заморожена продукція: Buitoni, Hot Pockets, Herta, Maggi, Lean Cuisine, Thomy, Stouffer's.
7. Молочна продукція: Coffee-Mate, La Laitière, Carnation, Nido.
8. Інші напої: Nesquik, Milo, Nestea.
9. Продукти для громадського харчування: Chef-Mate, Chef, Maggi, Milo, Nescafé, Minor's, Nestea, Lean Cuisine, Sjora, Stouffer's.
10. Лікувальні продукти харчування: Nutren Junior, Boost, Resource, Peptamen.
11. Морозиво: Extrême, Dreyer's, Mövenpick, Häagen-Dazs, Nestlé Ice Cream.
12. Харчування для тварин: Bakers Complete, Alpo, Cat Chow, Beneful, Dog Chow, Chef Michael's Canine Creations, Felix, Fancy Feast, Gourmet, Purina, Friskies, Pro Plan, Purina ONE [48].

На усіх виробничих підприємствах Nestlé S.A. у різних країнах використовується тільки натуральна сировина найвищої якості, що гарантує повну безпечність готової продукції для здоров'я споживачів. На кожному підприємстві здійснюється суворий вхідний контроль якості сировини. Перевіряється кожна поставка, і при виявленні навіть найменших відхилень від діючих стандартів, сировина не допускається на виробництво. Принципове значення для компанії має також забезпечення та контроль належного терміну придатності готових продуктів.

В Україні свою діяльність Nestlé S. A. розпочала з 1994 року. У Києві було відкрито філію Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S. A. з метою захоплення українського ринку через розвиток вже відомих брендів на цьому ринку, таких як

виробництво кави NESCAFÉ, розчинного шоколадного напою Nesquik, сухих супів та приправ Maggi, шоколадних батончиків Nuts та кормів для кішок Friskies.

Продукція Nestlé S.A. широко представлена на ринках напоїв, кондитерських виробів, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків та кормів для тварин. Крім виробництва продуктів харчування Nestlé S.A. також володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної промисловості.

Діяльність Nestlé S.A. ґрунтується на принципах здорового способу життя і раціонального харчування. Сьогодні компанія спрямовує значні інвестиції у наукові дослідження та технічні розробки. Велика увага до цих галузей пов'язана із незмінним бажанням компанії пропонувати споживачам не лише смачну, але й безпечну та корисну продукцію. Такий підхід дозволяє Nestlé S.A. розробляти та виробляти високоякісні продукти, як для широкого кола споживачів, так і спеціальне харчування для більш вузьких груп споживачів із особливими потребами – дитяче харчування, спеціальне харчування для дорослих та дітей, організм яких потребує додаткової чи особливої харчової підтримки. Продукти спеціального харчування Nestlé S.A. допомагають споживачам зміцнити імунітет, підтримати організм та покращити здоров'я, а їхнім родинам – полегшити та покращити життя.

Асортимент продукції широкий і включає такі напої, як вода, порошкоподібні та рідкі напої, дитяче та здорове харчування, солодощі та закуски. Продажі кондитерських виробів Nestlé S.A. мали низхідну тенденцію з 2012 по 2020 рік. Однак у другий рік пандемії вперше за кілька років спостерігався ріст кондитерських виробів понад 500 мільйонів франків. У 2022 році світові продажі досягли 8,1 мільярда швейцарських франків і перевищили рівень до пандемії. Найбільшим підсегментом є шоколад. Кондитерські вироби та вода – найменші сегменти в портфоліо компанії. Найбільшим сегментом продукції Nestlé S.A. є порошкоподібні та рідкі напої з обсягом продажів понад 25 мільярдів швейцарських франків, за якими йдуть засоби догляду за домашніми тваринами з понад 18 мільярдами швейцарських франків. Як глобальна компанія Nestlé S.A.

обслуговує широкий спектр споживчих ринків. З регіональною часткою світових продажів у 34,9 відсотка більшість доходів припадає на Північну Америку (NA), за якою йдуть Європа (EUR), Азія, Океанія та Африка (AOA) [52].

За обсягом продажів Сполучені Штати є найважливішим ринком для продукції Nestlé S.A. Продажі на наступному за величиною ринку, регіоні Великого Китаю, склали менше однієї шостої продажів у США. Позиції Nestlé S.A. в різних сегментах ринку США досить значні. Цікаво, що Kit Kat і Rolo, обидва основні продукти сегменту кондитерських виробів у Європі, отримали ліцензію Hershey's на виробництво та розповсюдження на ринку США. Ця ліцензія бере свій початок від угоди, укладеної з компанією Rowntree's, яку пізніше купила Nestlé S.A. У 2018 році компанія продала Ferrero решту свого кондитерського бізнесу в США. Крім того, Nestlé S.A. нещодавно продала більшість своїх брендів води в Північній Америці, за винятком преміальних брендів води, таких як S.Pellegrino. Найбільшу частину продажів Nestlé S.A. у Північній Америці припадає на продукти догляду за домашніми тваринами [51].

Споживчі товари – це товари, які призначені для повсякденного особистого споживання. Далі вони класифікуються як споживчі товари швидкого обертання (FMCG) і споживчі товари повільного обертання (SMCG). На відміну від SMCG, продукти, як правило, продаються великими обсягами, але дешевими. Товари народного споживання також відомі як споживчі товари (CPG).

У середовищі FMCG є висока конкуренція, оскільки компанії FMCG завжди шукають наступне чудове відкриття або інновацію, щоб задовольнити потреби споживачів. Деякі з провідних ключових гравців у середовищі FMCG включають Nestlé S.A., Procter&Gamble (P&G), Unilever, PepsiCo та Coca-Cola Company (рис. 2.2). Усі вони працюють на міжнародному рівні та повинні намагатися відповідати вимогам країни щодо пакування та маркування продукції. Їх бренди на мільйон доларів можна знайти в багатьох домашніх коморах. Щоб зберегти споживачів як постійних покупців, компанії CPG намагаються розвивати лояльність і довіру до своїх брендів. Ariel, Gillette, Pampers і Pantene вважаються одними з найвідоміших брендів P&G.

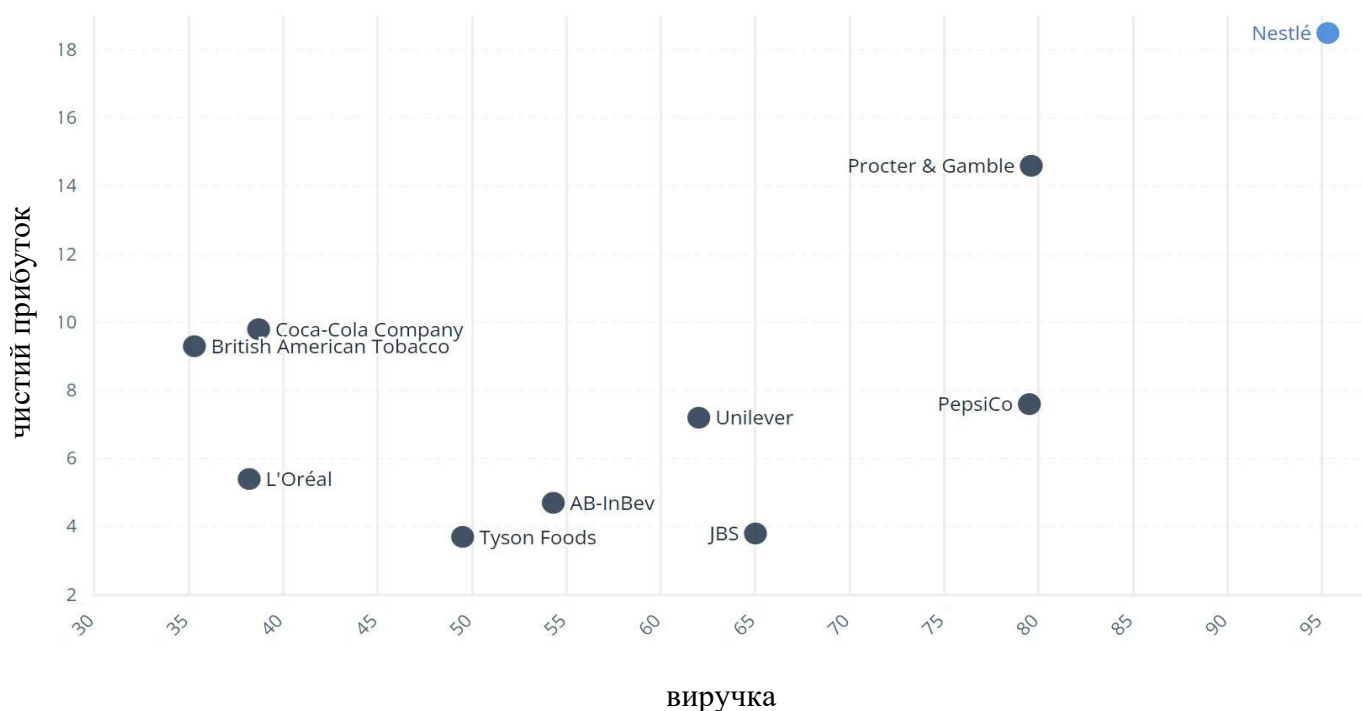


Рисунок 2.2 – Фінансові показники 10 вибраних компаній FMCG у всьому світі за 2021 рік, млрд дол. США

Джерело: [54].

Nestlé S.A. прагне йти у ногу з часом та якнайкраще відповідати потребам ринку – і тому активно інтегрує у процес виробництва інноваційні наукові технології, які дозволяють вдосконалювати якість продукції. [44]. Головні цінності, за якими здійснює свою діяльність компанія перелічені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Система цінностей компанії Nestlé S.A.

Орієнтація цінностей	Перелік цінностей	Шлях впровадження цінностей
1	2	3
На споживачів	Раціональне харчування та здоровий спосіб життя	Nestlé S.A. прагне підійняти доброякісність життя покупців, пропонуючи смачну, здорову їжу, напої і пропагує здоровий спосіб життя.
	Забезпечення якості та безпеки продукції	Компанія хоче впевнитись, що в усьому світі Nestlé S.A. є втіленням найвищих рівнів якості та безпеки продукції
	Зв'язок із споживачем	Nestlé S.A. прагне до відповідального та надійного зв'язку, який інформує споживача, та сприяє здоровому харчуванню.
Відносно прав людини і трудових відносин	Права співробітників	Підтримка «Глобальний договір» ООН, що доводить принципи прав людини та праці, забезпечення дотримання людських прав та принципів праці на всіх етапах бізнес діяльності.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
На співробітників	Лідерство та особиста відповідальність	Nestlé S.A. надає співробітникам рівні можливості для розвитку, захищає їх приватне життя і не допускає жодних форм переслідування або дискримінації. У той же час, від співробітників очікується відповідальність, вмотивованість та повага до організаційних цінностей.
	Безпека та захист здоров'я на роботі	Передбачається система попередження нещасних випадків, поранення та хвороб, пов'язаних з роботою тих, хто взятий до процесу виробництва.
	Відносини з постачальниками та споживачами	Nestlé S.A. вимагає прояв відвертості, прямої та чесності та дотримання стандартів.
На постачальників та споживачів	Розвиток сільського господарства	Компанія спрямовує свою діяльність на допомогу сільським громадам; формує їх екологічність, сприяючи поліпшенню сільськогосподарського виробництва та соціально-економічного статусу фермерів.
	Сталість навколишнього середовища	Компанія взяла на себе зобов'язання виконувати нашу діяльність таким чином, щоб навколишнє середовище залишалось сталим, прагне раціонально використовувати природні ресурси, досягти зведення до нуля марнотратства та збитків, сприяє використанню ресурсів, що відновлюються або тих, якими можна стало керувати.
На навколишнє середовища	Водні ресурси	Удосконалення використання водних ресурсів.

Джерело: розроблено автором за матеріалами [46].

Головною метою керівництва є створення такої команди персоналу, яка б на високому рівні орієнтувалась у своїй сфері та становищі компанії на ринку кондитерської галузі й робила все задля того, щоб максимально задовільнити кінцевого споживача.

Nestlé S.A. створює цінність завдяки постійному фокусу на відповідності, операційній гнучкості та досконалості. Як компанія, вона постійно вдосконалює і пропозиції продуктів, щоб задовольнити потреби споживачів, та прагнуть до збалансованого фінансового зростання за рахунок швидких інновацій, операційної ефективності та розподілу ресурсів. Nestlé S.A. створює спільну цінність через соціальні та екологічні зобов'язання. Для оцінки прогресу, використовуємо комплексний набір показників, які підтримують ефективність нашого бізнесу та створюють цінність для наших акціонерів та інших зацікавлених сторін.

Сучасні компанії швидко адаптуються до пост-пандемічного світу, в якому

люди купують, навчаються, працюють, спілкуються за допомогою безконтактних технологій не виходячи з дому і мінімізуючи пряму взаємодію із зовнішнім світом. Попри те, що багато ділових екосистем стали успішними завдяки цифровізації, концепція екосистеми в бізнесі виникла задовго до розповсюдження цифрових технологій (рис. 2.3).

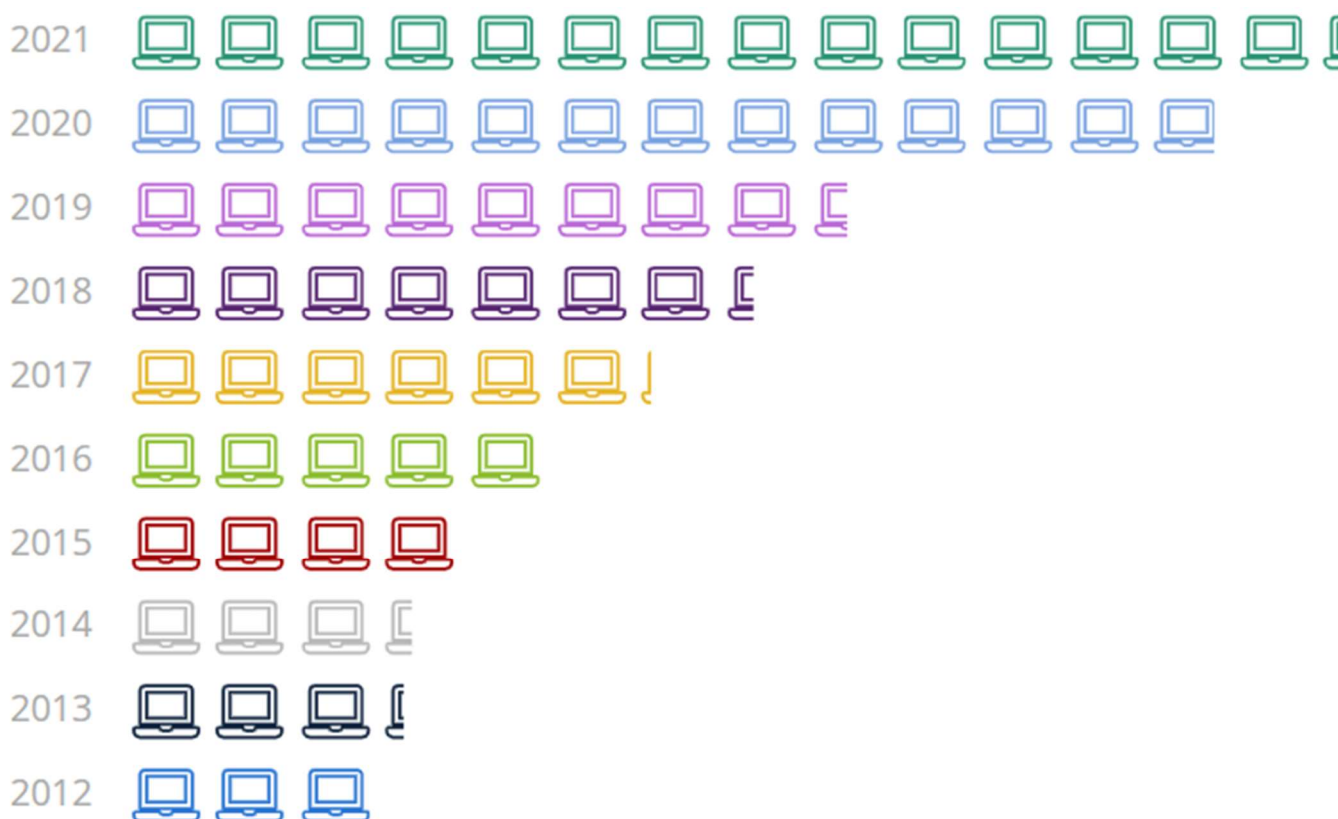


Рисунок 2.3 – Річна частка електронної комерції в загальних продажах компанії Nestlé S.A. 2012-2021 pp.

Джерело: [54].

Компанія Nestlé скористатися перевагами нішевих областей. Nestlé S.A. володіє брендом для домашніх тварин Purina і хотіла отримати дані про всіх людей, які придбали цуценят під час пандемії. Вони започаткували ініціативу, в рамках якої люди могли знайти дресирувальників цуценят і відвідувати уроки через Zoom. Хоча платформа була успішною, Nestlé S.A. не монетизувала її, і всі гроші йшли безпосередньо тренерам. За його словами генерального директора, Nestlé S.A. отримала «дані про мільйони американців, які купували цуценят». «Для них створення такої спільноти вартувало набагато більше, ніж спроби монетизувати ...

цей ринок». Дослідження показало, що загалом робота над класифікацією цифрових бізнес-екосистем ще триває. Водночас на сучасному етапі в якості критерію для класифікації бізнес-екосистеми ми використаємо такий критерій як модель формування споживчої цінності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Типи екосистем компанії Nestlé S.A.

Тип екосистеми	Характеристика	Приклади
Екосистема рішень	Створює чи надає продукти, координуючи різних учасників ринку; управляє пропозиціями кількох комплементарних компаній (створюють компоненти, що доповнюють основний продукт)	Концепція здорового харчування зумовила придбання до існуючого портфолію товарів для здоров'я та харчування з точки зору брендів і каналів. Угода включає такі бренди Nature's Bounty®, Solgar®, Osteo, Bi-Flex® і Puritan's Pride®. Це робить Nestlé Health Science лідером у галузі масової роздрібної торгівлі, спеціалізованої роздрібної торгівлі, електронної комерції та прямої торгівлі, водночас пропонуючи значні можливості для географічного зростання.
Екосистема транзакцій	Поєднує незалежних виробників товарів чи послуг із клієнтами через єдину платформу. Цінність такого типу екосистеми зростає разом з кількістю її клієнтів.	Оскільки ландшафт роздрібної торгівлі стає все більш фрагментованим, у компанії стає все більше клієнтів і каналів, якими потрібно керувати. Ця складність вимагає робити більше з меншими витратами. Разом із Amazon, одним із найбільших клієнтів електронної комерції, компанія Nestlé S.A. створила центр масштабу Amazon, де вони передають та автоматизують рутинні завдання, щоб переконатися, що команди працюють лише над діяльністю, яка приносить найбільшу цінність.

Джерело: [13].

Як видно з табл. 2.2, бізнес-екосистеми одночасно можуть мати ознаки різних типів. Все частіше спостерігається гібридизація форм екосистем в практиці господарювання. Зокрема, компанія Nestlé S.A. використовує два типи екосистем. Наприклад, екосистема Nestlé Health Science була започаткована як екосистема рішень, де Nestlé S.A. як основна фірма координувала взаємодію між постачальниками компонентів, розробниками додатків і телекомунікаційними провайдерами, вже згодом у портфелі з'явилися такі відомі бренди до існуючого портфолію товарів для здоров'я та харчування як Nature's Bounty®, Solgar®, Osteo, Bi-Flex® і Puritan's Pride® як платформа для продажу мобільних застосунків. Компанію Nestlé S.A. було створено як екосистему транзакцій, але згодом

розробники почали розвивати екосистему рішень, запросивши Amazon для інтеграції додаткових програм і послуг у платформу (наприклад, інструменти для організації та спрощення реєстрації гостей, прибирання чи доставки товарів).

2.2. Реалізація цілей сталого розвитку у проєктах корпоративної соціальної відповідальності компанії Nestlé S.A.

Nestlé S.A. – компанія з понад 150-річною історією та традиціями, що відповідає сучасним викликам на ринку. Nestlé S.A. належить 448 фабрик та промислових підприємств у понад 83 країнах світу, де працюють близько 328 тис. осіб. Асортимент Nestlé S.A. постійно розширюється і включає майже 8,5 тисячі відомих торгових марок у світі. Nestlé S.A. – це виробник високоякісних, корисних та безпечних продуктів харчування, що має репутацію порядного, відповідального та надійного партнера, продукція якого має довіру споживачів у різних країнах світу. Мета корпорації – бути провідною компанією у сфері здорового способу життя та раціонального харчування. Через зростання населення планети збільшується і коло проблем з охорони здоров'я, з доступністю щоденного раціону. Тому здоровий спосіб життя та раціональне харчування є центром програми «Створення спільних цінностей». Корпоративна культура має створюватися цілеспрямовано «згори донизу» (у класичному трактуванні організаційної структури управління підприємством), із різних елементів, із людських відносин між співробітниками, керівниками та підлеглими (рис. 2.4). Система управління складниками корпоративної культури формує організаційне ядро, центр на внутрішнє середовище підприємства. Така система формує соціально-психологічний клімат усередині підприємства і визначає характер взаємодії його організаційних складників (дочірніх компаній, відділів, окремих співробітників) на зовнішнє середовище, що є вихідним пунктом у розвитку стратегії його корпоративної соціальної відповідальності.

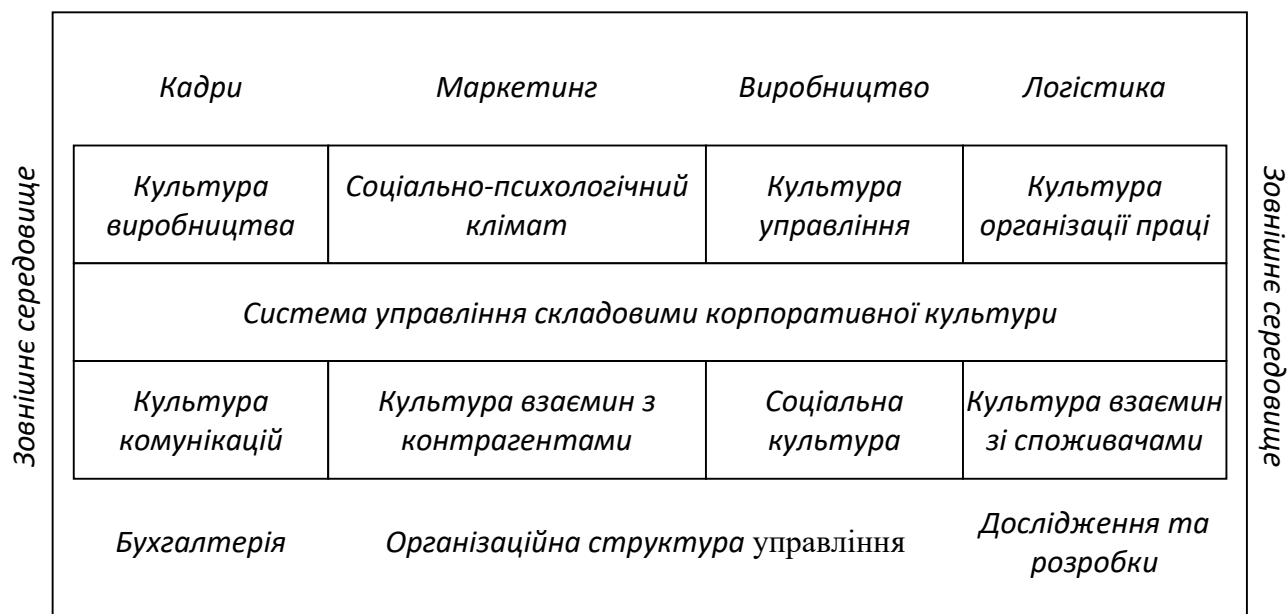


Рисунок 2.4 – Розвиток корпоративної культури у системі управління соціально-відповідальної організації

Джерело: [12].

Під час упровадження змін стратегії, структури та інших елементів системи управління керівники мають оцінити рівень реалізації, розробити кроки до змін. Водночас слід враховувати, що корпоративна культура є природно інертнішою, ніж модернізація інших елементів системи управління. Тому її зміна має випереджати інші дії, результати будуть отримані відразу.

Основні положення корпоративної культури Nestlé S.A. базуються на проблемах розвитку суспільства, в основі яких – відповідність суспільним нормам та цінностям; далі йдуть питання щодо забезпечення сталого розвитку з метою захисту майбутнього; на підставі них формується «Програма створення спільних цінностей», наприклад, доступ до води та харчування, розвиток сільських районів, що розглядається як можливість для бізнесу, і оперативні завдання, які необхідно вирішити (рис. 2.5). Компанія декларує обов'язок майбутніх поколінь захищати природні ресурси. У довгострокових рішеннях ідеться про екологічність та соціальну стійкість. Пошук ефективних шляхів співробітництва є ключем до вирішення найважливіших проблем суспільства та максимізації цінностей, що створюються.



Рисунок 2.5 – Піраміда Створення спільної цінності Nestlé S.A.

Джерело: [24].

Розвиток Nestlé S.A. включає операційні фактори для забезпечення стабільного розвитку, драйвери зростання для створення доданої вартості та конкурентні переваги, що базуються на корпоративній культурі, цінностях та принципах (рис. 2.6).

Чинники корпоративної культури		Складники корпоративної культури	
Конкурентні переваги: існує нерозривний зв'язок між продуктами та можливостями, які дають наукові дослідження, між широкою географічною присутністю та духом підприємництва, між людьми та цінностями		– люди, культура, цінності та стосунки; – продукція та бренди; – наукові дослідження; – географічна присутність	
Чинники зростання		– здоровий спосіб життя; – раціональне харчування; – ринки, що розвиваються	– преміалізація брендів; – засоби зовнішньої реклами; – популярні продукти
Принципи операцій: Nestlé S.A. досягає успіху за взаємопов'язаними (наведеними) компетенціями		Успіх базується на орієнтації на споживачів, як робота у центральних галузях, як досконалість. Операційна ефективність. Залучення споживача та інтерактивна взаємодія з ним. Інновації та оновлення	

Рисунок 2.6 – Огляд факторів корпоративної культури Nestlé S.A.

Джерело: [45].

Nestlé S.A. прагне досягти вуглецевої нейтральності, зменшити зовнішні екологічні наслідки, сприяти волонтерству серед співробітників і робити пожертви на благодійність. Компанія дотримується найвищих стандартів соціальної

відповідальності в усьому ланцюжку постачання. Nestlé S.A. гарантує, що всі її постачальники дотримуються екологічних стандартів, дбають про безпеку працівників, ставляться до них з повагою та гідністю та застосовують екологічно чисті виробничі процеси. Для досягнення цих цілей КСВ Nestlé S.A. вживає різноманітні економічні, правові, етичні та благодійні ініціативи [37].

I. Економічна відповідальність Nestlé S.A.

Nestlé S.A. виконує свою економічну відповідальність, зосереджуючись на практиках, які підтримують довгострокове зростання бізнесу, одночасно дотримуючись встановлених філантропічних, екологічних та етичних стандартів. Компанія збалансовує свої економічні рішення із загальним впливом на суспільство, пропонує продукти та послуги, які потрібні суспільству, і отримує від них прибуток для продовження бізнес-операцій.

Економічні очікування вважаються основою соціальної відповідальності, оскільки суспільство очікує, що Nestlé S.A. стане прибутковою компанією, щоб вона могла стимулювати інвесторів інвестувати в безперервність бізнесу. Тобто, суспільство розглядає Nestlé S.A. як установу, яка виробляє та продає товари/послуги з метою отримання прибутку таким чином, щоб це було вигідно всім зацікавленим сторонам.

Nestlé S.A. виконує свою економічну відповідальність, реалізуючи такі ініціативи:

1. Створення високого та постійного рівня прибутковості – Nestlé S.A. прагне генерувати високу прибутковість на постійному рівні, використовуючи можливості, які допомагають бізнесу орієнтуватися на нові продукти та клієнтські ринки. Завдяки ефективному та результативному управлінню бізнесом компанія може скоротити витрати, що ще більше збільшує норму прибутку.

2. Мінімізація витрат – є ще однією ключовою економічною метою. Nestlé S.A. скорочує свої витрати, активно керуючи змінними витратами. Компанія також інвестує в автоматизовані технології, щоб зменшити витрати на робочу силу. Мета скорочення витрат також досягається шляхом ретельного відстеження витрат і максимального використання наявних ресурсів.

3. Зменшення відходів. Іншою важливою ініціативою, спрямованою на зменшення витрат, є запровадження нового виробничого процесу, який допомагає Nestlé S.A. мінімізувати відходи. Мінімізація відходів не тільки допомагає компанії нести свою відповідальність за навколишнє середовище, але й дозволяє скорочувати витрати та максимізувати прибутковість. Nestlé S.A. також прагне збільшити використання перероблених продуктів, що може знизити вартість матеріалів і принести користь суспільству, споживаючи менше ресурсів.

4. Підвищення операційної ефективності – Nestlé S.A. прагне вести бізнес на високоефективному рівні. Для цього компанія організовує регулярні тренінги, щоб зменшити рівень своїх помилок і спростити зв'язок між усіма партнерами в ланцюжку постачання. Компанія заохочує культуру постійного вдосконалення та встановлює механізми вимірювання продуктивності. Дані збираються для перегляду та вдосконалення процесів, а інформація, необхідна для усунення операційної неефективності, стає легкодоступною. Завдяки цьому Nestlé S.A. досягла успіху в максимізації своєї операційної ефективності, що відображається у зменшенні помилок, підвищенні точності та підвищеному задоволенні клієнтів.

5. Підвищення якості продукції та послуг. Утримання клієнтів є ще однією важливою економічною метою Nestlé S.A., яка досягається шляхом підвищення якості продукції/послуги. Компанія внесла якість у культуру праці, а співробітники навчені надавати клієнтам найвищу якість обслуговування. Організуються періодичні опитування, щоб дізнатися думку клієнтів, а потім зібрані дані використовуються для подальшого підвищення якості продукту/послуги відповідно до очікувань клієнтів.

6. Максимізація продажів. Ще однією економічною метою Nestlé S.A. є збільшення продажів. Компанія приймає різні стратегії для максимізації продажів. Завдяки успішному скороченню витрат компанія пропонує клієнтам знижки для збільшення продажів. Інші ключові заходи, вжиті для досягнення мети збільшення продажів, включають розширення на нові ринки, впровадження нових продуктів і впровадження ефективних маркетингових і комунікаційних стратегій.

7. Підтримання сильних конкурентних позицій. Щоб зміцнити конкурентні

позиції, Nestlé S.A. інвестує в інноваційні технології. Компанія інвестує в дослідження ринку, щоб знати своїх клієнтів, і зміцнює співпрацю зі своїми стратегічними партнерами, щоб активно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Усі ці економічні ініціативи допомагають Nestlé S.A. виконувати свою економічну відповідальність, щоб вона могла залишатися стійкою та продовжувати свою діяльність на благо всіх зацікавлених сторін: акціонерів та інвесторів, які очікують, що компанія отримає прибуток від інвестицій; клієнтами, які очікують високої якості продукції за розумними цінами; співробітниками, які очікують чесного та безпечного робочого середовища. Виконання всіх цих економічних обов'язків є основою піраміди КСВ.

II. Юридична відповідальність Nestlé S.A.

Юридична відповідальність суб'єктів господарювання передбачає дотримання встановлених норм і правил. Очікується, що Nestlé S.A. забезпечить дотримання нормативних вимог під час функціонування в суспільстві. Ці основні правила відображають погляди суспільства на кодифіковану етику та визначають, як Nestlé S.A. може вести свій бізнес у прозорий і чесний спосіб. Законодавчі органи на місцевому, регіональному та національному рівнях визначають ці закони та правила, які гарантують, що бізнес отримує прибуток без шкоди для загального блага суспільства. Щоб уникнути судових позовів, які можуть виникнути через невідповідність вимогам, Nestlé S.A. виокремила в організаційній структурі відповідального за відповідність вимогам, щоб забезпечити виконання бізнесом усіх основних юридичних обов'язків.

Nestlé S.A. виконує свою юридичну відповідальність, реалізуючи такі ініціативи:

1. Продукти/послуги, що відповідають правовим стандартам – Nestlé S.A. виробляє продукти/послуги, які відповідають правовим стандартам. Стандарти безпеки продукції дотримуються, і виробляються лише ті продукти/послуги, які дозволені законом. Рекламуючи продукти, Nestlé S.A. уникає перевірки оманливих заяв про продукти та бізнес-практики з метою обману споживачів.

2. Трудове право. Трудове право охоплює різні закони, що стосуються зайнятості, оплати праці, умов праці та трудових відносин. Nestlé S.A. виконує вимоги трудового законодавства, дотримуючись закону про мінімальну заробітну плату для працівників. Безпека на робочому місці забезпечується дотриманням стандартів охорони праці. Компанія дотримується закону про трудові відносини для регулювання відносин з працівниками та вирішення трудових спорів. Компанія також забезпечує ефективне впровадження антидискримінаційних законів для забезпечення відкритого, інклюзивного та справедливого робочого середовища.

3. Виконання контракту – Nestlé S.A. виконує всі свої контракти з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, щоб захистити їхні права відповідно до кожної угоди. Виконує генеральні трудові договори, договори товариства, договори компенсації, договори оренди майна та обладнання. Компанія також виконує свої юридичні обов'язки перед постачальниками, залишаючись чесними у своїх відносинах з організаціями-постачальниками. Це також допомагає постачальникам підтримувати затверджену якість і очікувані стандарти доставки.

4. Інтелектуальна власність – Nestlé S.A. піклується про всі закони, що регулюють інтелектуальну власність для забезпечення дотримання та захисту прав власників і авторів винаходів. Сфери інтелектуальної власності включають комерційні таємниці, патенти, товарні знаки та закони про авторське право.

5. Конфіденційність і захист інформації – Nestlé S.A. чітко визначила свою політику конфіденційності та вживає всіх необхідних заходів для захисту інформації клієнтів. Керівництво призначило відповідальну особу за безпеку даних і їх відповідність, яка вживає відповідних заходів для запобігання крадіжці особистих даних.

6. Закон про охорону навколишнього середовища. Nestlé S.A. суворо дотримується законодавства про охорону навколишнього середовища, щоб зменшити кількість небезпечних відходів, а також піклується про збереження біологічного середовища щоб запобігти випадкам забруднення.

7. Сплата податків та інших зборів – Nestlé S.A. сплачує всі податки та інші збори перед урядом як відповідальна корпоративна структура. Компанія

підтримує чистоту та прозорість усіх своїх облікових записів, щоб допомогти уряду відстежувати економічний стан бізнесу.

Загалом Nestlé S.A. є законослухняним, соціально відповідальним підприємством, яке діє в межах нормативних документів і дотримується різних законів, таких як екологічне, кримінальне та трудове. Усі основні зацікавлені сторони, включаючи клієнтів, постачальників, працівників, регуляторів та суспільство в цілому, очікують від Nestlé S.A. поведінки як відповідальної юридичної особи. Нездатність подбати про законні права будь-якої групи зацікавлених сторін може завдати шкоди репутації Nestlé S.A., а компанія також може зіткнутися з дорогими судовими позовами.

III. Етична відповідальність Nestlé S.A.

Компанія несе етичну відповідальність перед усіма ключовими зацікавленими сторонами. Виконання етичної відповідальності вимагає від Nestlé S.A. ведення етичної та чесної діяльності. Щоб прийняти етичну відповідальність, компанія справедливо ставиться до всіх зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, постачальників, співробітників, інвесторів і керівництво. Етична відповідальність виходить за межі нормативних очікувань. Беручи на себе етичну відповідальність, Nestlé S.A. приймає заходи, практики та стандарти, які не обов'язково записані, але очікувані суспільством. Може бути важко розрізнити етичні та правові очікування, оскільки правові норми базуються на етичних передумовах, але етичні очікування виходять за рамки основних законів.

Nestlé S.A. виконує свою етичну відповідальність, здійснюючи такі ініціативи:

1. Nestlé S.A. встановлює вищу за мінімальну заробітну плату для своїх співробітників і гарантує, що всі працівники отримують конкурентоспроможну оплату, яка виправдовує зусилля, які вони докладають для виконання поставлених завдань і обов'язків.

2. Окрім дотримання законів, які диктують права працівників, Nestlé S.A. робить крок вперед, виконуючи додаткові ініціативи щодо добробуту працівників. Компанія навчає своїх співробітників краще піклуватися про психічне та фізичне здоров'я та формує більш відповідальне ставлення до навколишнього середовища.

Компанія також допомагає своїм співробітникам у їхньому професійному розвитку та створює робоче середовище, яке полегшує баланс між роботою та особистим життям.

3. Компанія гарантує, що вся сировина отримана з дотриманням етичних норм від постачальників, які піклуються про навколишнє середовище. Усі продукти та послуги в усьому ланцюжку постачання створюються з дотриманням етичних норм. Крім того, компанія гарантує, що продукти, отримані від постачальників, виробляються екологічно чистими методами.

4. До всіх зацікавлених сторін, включаючи постачальників, співробітників і дистриб'юторів, ставляться з повагою та справедливо.

5. Компанія використовує етичні трудові практики для партнерів ланцюга постачання, які включають використання продуктів, сертифікованих як такі, що відповідають стандартам справедливої торгівлі.

6. Nestlé S.A. усвідомлює свою відповідальність за навколишнє середовище, і, окрім дотримання основних екологічних законів, компанія активно вживає ініціатив щодо зменшення викидів вуглекислого газу та інвестує значні кошти в екологічно свідомий бізнес.

Nestlé S.A. визнає та поважає нові моральні та етичні стандарти, прийняті суспільством. Керівництво запобігає порушенням етичних стандартів під час досягнення бізнес-цілей і визнає, що етична поведінка та чесність виходять за рамки дотримання основних законів і правил.

IV. Філантропічна відповідальність Nestlé S.A.

Філантропічна відповідальність вказує на мету Nestlé S.A. зробити світ кращим місцем для життя. Окрім виконання правових та етичних очікувань суспільства, Nestlé S.A. також виконує свої філантропічні обов'язки, активно залучаючись до волонтерської роботи. Певну частину заробітку компанія спрямовує на благодійність.

Щоб виконати філантропічну відповідальність, Nestlé S.A. вживає наступних ініціатив:

1. Компанія навчає своїх співробітників витрачати певні години щомісяця

на волонтерську роботу для суспільства.

2. Щороку компанія виділяє певну частину прибутку на різні суспільні цілі.

3. Nestlé S.A. збирає фінансування для освітніх програм і підтримує ініціативи в галузі охорони здоров'я для покращення суспільства.

4. Компанія пропонує безкоштовні продукти/послуги людям, які не можуть собі їх дозволити.

5. Компанія підтримує волонтерські проекти, які реалізуються для ширшого суспільного добробуту.

6. Nestlé S.A. надає добровільну допомогу державним і приватним навчальним закладам, щоб навчати суспільство та зробити освіту доступною для всіх.

7. Компанія також добровільно допомагає образотворчому та сценічному мистецтву, організовує культурні заходи для суспільства.

Виконання філантропічної відповідальності дозволяє Nestlé S.A. виправдати очікування суспільства та широкої громадськості. Це зміцнює імідж бренду компанії, а ефективна комунікація благодійної діяльності підвищує довіру зацікавлених сторін до ведення бізнесу.

Численні зацікавлені сторони опосередковано отримують вигоду від благодійної діяльності компанії. Подібно до того, як інвестори отримують вигоду від покращеного іміджу бренду, клієнти віддають перевагу брендам із соціально відповідальним іміджем, а працівники пишаються тим, що вони асоціюються з організацією, яка піклується про суспільство. Суспільство та широка громадськість, для яких проводяться благодійні заходи, є групою зацікавлених сторін, яка отримує пряму вигоду від благодійної діяльності компанії.

Критичні фактори успіху корпоративної соціальної відповідальності Nestlé S.A.:

1. Людський ресурс. У Nestlé S.A. працюють обізнані, кваліфіковані та компетентні співробітники, які відповідають за впровадження ініціатив КСВ. Працівники відповідають за цілі компанії щодо КСВ і мають навички їх досягнення.

2. Інтеграція КСВ у процес прийняття стратегічних рішень. Компанія Nestlé S.A. не лише інтегрувала КСВ у повсякденну діяльність через добре спланований процес змін, але й враховує цілі КСВ під час прийняття важливих стратегічних рішень.

3. Відносини між зацікавленими сторонами. Nestlé S.A. розуміє, що успішна реалізація ініціатив КСВ вимагає від компанії підтримувати тісні стосунки з усіма ключовими зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, співробітників, партнерів у ланцюзі постачання та широке суспільство. Для цього компанія адаптує свої комунікаційні стратегії та стратегії управління відносинами відповідно до актуальності, важливості та впливу кожної групи зацікавлених сторін. Nestlé S.A. також гарантує, що всі ініціативи КСВ ефективно доводяться до відповідних зацікавлених сторін через відповідні канали.

4. Оцінка переваг. Nestlé S.A. визначила показники ефективності КСВ, які використовуються для оцінки повернення інвестицій. За допомогою оцінки переваг компанія переконує інвесторів у тому, як інвестиції в різні ініціативи КСВ приносять користь бізнесу прямо чи опосередковано.

5. Довгостроковий погляд. Вище керівництво Nestlé S.A. розуміє, що інвестиції в ініціативи КСВ не можуть дати відчутного економічного прибутку в короткостроковій перспективі. Таким чином, керівництво підтримує цілісний погляд, оцінюючи переваги КСВ для організації.

Рушійні сили зусиль Nestlé S.A. у сфері КСВ:

1. Імідж бренду. Сильний імідж бренду є потужним рушієм зусиль Nestlé S.A. у сфері КСВ. Компанія використовує КСВ як інструмент, щоб диференціювати себе від конкурентів. Ініціативи КСВ допомогли Nestlé S.A. позиціонувати себе як соціально відповідальну компанію, завдяки чому їй довіряють існуючі клієнти. Ініціативи КСВ також створили позитивний імідж бренду в сприйнятті потенційними клієнтами.

2. Нормативний тиск. Хоча ухвалення певних ініціатив КСВ (наприклад, етичних і філантропічних) залишається добровільним, але регулярний тиск з метою забезпечення активної участі в діяльності КСВ поступово робить КСВ неминучим.

Наприклад, зростаючий тиск уряду щодо зменшення викидів вуглекислого газу спонукає компанію брати участь у ініціативах із захисту навколишнього середовища.

3. Тиск клієнтів. Клієнти стають все більш уважними до соціальних та екологічних показників бізнесу та віддають перевагу брендам із позитивним іміджем КСВ. Nestlé S.A. реагує на цей тиск, використовуючи ініціативи КСВ, які відповідають очікуванням клієнтів.

4. Тиск конкурентів. Враховуючи вплив КСВ на матеріальні та нематеріальні показники бізнесу, конкуренти широко використовують КСВ як інструмент для досягнення бізнес-цілей. Це створило середовище, в якому інвестиції в КСВ стали майже неминучими. Nestlé S.A. має здійснювати аналогічні інвестиції, щоб залишатися актуальною на ринку інтенсивної конкуренції.

Підсумовуючи, бізнес-організації повинні розуміти важливість корпоративної соціальної відповідальності для забезпечення довгострокового виживання. Nestlé S.A. вважає КСВ обов'язковою практикою, якої більше не можна ігнорувати. Інвестуючи в економічну, правову, етичну та філантропічну КСВ діяльність, Nestlé S.A. успішно покращила імідж свого бренду в свідомості зацікавлених сторін. Беручи ініціативи щодо навколишнього середовища, соціального добробуту та інтересів ширших зацікавлених сторін, Nestlé S.A. отримала позитивне висвітлення в ЗМІ, що зміцнило її позиції на конкурентному ринку.

Клієнти відчують задоволення, коли купують продукт у компанії, яка допомагає громаді. Співробітники також пишаються тим, що приєдналися до соціально відповідальної організації, і завоювати довіру інвесторів та акціонерів до ведення бізнесу також стає легше, коли бізнес демонструє свою здатність відповідати очікуванням усіх зацікавлених сторін без шкоди для економічних цілей.

Розумно інвестуючи в ініціативи КСВ, Nestlé S.A. досягла успіху в прискоренні свого довгострокового зростання та прибутковості. Хоча компанії живуть у глобально взаємопов'язаному світі, для компаній важливо співпрацювати з усіма зацікавленими сторонами та піклуватися про потреби одне одного, що зрештою може принести користь їм самим.

Висновки до розділу 2

Nestlé S.A. – відома у всьому світі глобальна компанія, яка здійснює свою діяльність у сфері харчування та напоїв, та якій належить більш як 2 тис. брендів, реалізація яких здійснюється. Здійснено дослідження рівня її організаційної культури та його впливу на стратегічне оточення, господарську діяльність. Незалежно від масштабів свого просування, Nestlé S.A. й надалі розширюється й її стратегічні плани передбачають бути першими по продажу своїх товарів у зонах Америки, Європи, Азії, Океанії та Африки. Дана стратегія планується реалізовуватися через реконструкцію існуючих фабрик, зниження витрат на ресурси й заміна деяких на товари – замітники, детального планування майбутніх витрат й прибутку. Також у даному плані вагоме місце посідає чітке та своєчасне звітування про ситуацію у кожній філії, здійснення інвестицій у соціальний, екологічний розвиток країн, яке б підвищувало довіру до бренду Nestlé й залучало нових покупців.

У компанії Nestlé S.A. корпоративна соціальна відповідальність розуміється як «Створення загальних цінностей». У компанії головний пріоритет – приносити користь людям у тих країнах, де вона працює. Завдяки цій стратегії за минулі 143 роки Nestlé S.A. перетворилася з маленького сімейного підприємства у найбільшу світову компанію, що веде бізнес в області харчування, здоров'я та здорового способу життя. У найпершому виданні Корпоративних принципів ведення бізнесу Nestlé S.A. говориться: «Наші інвестиції повинні служити на благо компанії і на благо країн, у яких ми працюємо. Створення загальних цінностей має на увазі створення цінностей для фермерів, що є нашими постачальниками, наших співробітників та суспільства в цілому».

Таким чином, застосування корпоративної соціальної відповідальності надає компаніям конкретні переваги, зокрема: покращення управління завдяки запобіганню ризикам: покращення репутаційного менеджменту; збільшення обсягів продажу та частки ринку; мотивування співробітників; оптимізація операційних

процесів та зменшення витрат, лояльність інвесторів; приносить користь бізнесу та суспільству та сприяє соціальному, економічному та екологічному стійкому розвитку; покращення фінансових показників діяльності; поліпшення іміджу, налагодження стосунків із державним сектором та суспільством.

Раніше основною мотивацією до соціального бізнесу вважалися добра воля та особистий альтруїзм. Сьогодні ж підприємці визнають, що соціальна відповідальність приносить користь їх бізнесу, тим, що сприяє поліпшенню іміджу компанії в очах громадськості, зміцнює відносини з владою, покращує взаємодію з цільовими ринками. Бізнес-організації повинні розуміти важливість корпоративної соціальної відповідальності для забезпечення довгострокового виживання. Nestlé S.A. вважає КСВ обов'язковою практикою, якої більше не можна ігнорувати. Інвестуючи в економічну, правову, етичну та філантропічну КСВ діяльність, Nestlé S.A. успішно покращила імідж свого бренду в свідомості зацікавлених сторін. Беручи ініціативи щодо навколишнього середовища, соціального добробуту та інтересів ширших зацікавлених сторін, Nestlé S.A. отримала позитивне висвітлення в ЗМІ, що зміцнило її позиції на конкурентному ринку.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ NESTLÉ S.A.

3.1. Аналіз можливостей розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Nestlé S.A.

Давайте проведемо детальний SWOT-аналіз Nestlé S.A. і розглянемо різні фактори, які можуть визначати успіх бренду та розвиток корпоративної соціальної відповідальності компанії. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки сильних і слабких сторін компанії, а також для ідентифікації можливостей та загроз, що впливають на її стратегію корпоративної соціальної відповідальності. В ході аналізу будуть розглянуті внутрішні фактори (сильні і слабкі сторони компанії) та зовнішні фактори (можливості та загрози зовнішнього середовища), що можуть впливати на ефективність KCB стратегії Nestlé S.A.

Сильні сторони Nestlé S.A.:

1. Nestlé є найбільшою харчовою компанією у світі. З ринковою капіталізацією понад 307,4 млрд дол. США, Nestlé S.A. є найбільшою харчовою компанією у світі за ринковою капіталізацією та найбільшою промисловою компанією в Швейцарії. Це також 24-та найдорожча компанія у світі за ринковою капіталізацією. Висока ринкова капіталізація важлива, оскільки вона підвищує вартість компанії в очах інвесторів і заохочує їх інвестувати у свої акції, так як компанії з великою ринковою капіталізацією, як правило, стають більш стабільними з часом. Це дає Nestlé S.A. доступ до дешевого капіталу без необхідності оцінювати банківські позики, які вимагають виплати відсотків. Така висока ринкова капіталізація також покращує сприйняття компанії в очах громадськості.

2. Компанія є шанованим брендом. З моменту свого заснування Nestlé S.A. інвестувала значні ресурси в забезпечення міцного капіталу бренду серед своїх

клієнтів. Це включає підвищення популярності свого бренду (відомого як впізнаваність бренду), його асоціації з брендом (як люди ставляться до бренду) і лояльності до бренду (наскільки ймовірно, що клієнти залишаться саме з цим брендом). Вона досягла цього, зосередившись на задоволенні потреб клієнтів, а також побудувавши справжні стосунки зі своїми клієнтами. Розумний маркетинг і реклама також зіграли значну роль у цьому процесі, оскільки бренд використовував ці інструменти, щоб створити асоціацію між назвою бренду та такими якостями, як чистота, здорове харчування та сімейні зв'язки. Це втілено в одному з головних гасел компанії «Хороша їжа, хороше життя».

3. Висока вартість бренду. Оцінку бренду можна назвати процесом обчислення загальної фінансової вартості бренду на основі його матеріальних і нематеріальних активів. За даними Brand Finance, у 2022 році вартість бренду Nestlé S.A. склала 20,8 млрд дол. США порівняно з 19,4 млрд дол. США у попередньому році, що легко зробило його одним із найдорожчих брендів у світі та найдорожчою харчовою компанією. Така висока оцінка бренду, ймовірно, пояснюється міцним фінансовим становищем компанії, її стійким і добре розвиненим ланцюжком поставок, глобальною присутністю її продукції та значно диверсифікованим портфоліо успішних суббрендів. Висока вартість бренду також приваблює інвесторів, надаючи компанії доступ до капіталу, підвищуючи довіру клієнтів до продуктів і діючи як засіб позитивного зворотного зв'язку для подальшого збільшення популярності бренду.

4. Диверсифіковане портфоліо брендів. Nestlé S.A. краще вважати мега-брендом, оскільки він володіє понад 2000 індивідуальних суб-брендів, включаючи такі успішні та популярні, як Nescafé, KitKat, Nespresso, Maggi, Toll House, Milo тощо. Багато з цих брендів є «окремими» іменами, що мають високу цінність. Такий високодиверсифікований портфель додає компанії певну стабільність і підвищує її шанси на досягнення прибутку, оскільки ризики розподіляються на ширший діапазон. Деякі ключові приклади:

– Nescafé: лідер ринку розчинної кави та один із найдорожчих брендів напоїв у світі, вартість якого становить 13,9 млрд дол. США;

– KitKat: компанія з виробництва солодоців, які для Сполучених Штатів Америки виготовляє компанія Hershey's, а для решти світу – Nestlé S.A. та має вартість бренду 2,1 млрд дол. США;

– Nestlé Purina PetCare: компанія з виробництва кормів для домашніх тварин, яку бренд придбав за 10,3 млрд дол. США у 2001 році та досяг річного доходу в 11,2 млрд дол. США лише через 12 років.

Nestlé S.A. не тільки диверсифікувала свій портфель між різними брендами, але й інвестувала в кілька ключових секторів харчової промисловості. Швидкий огляд деяких із цих секторів, а також відповідних ринкових дивідендів, які компанія отримує від кожної з цих інвестицій, показує, що найприбутковішим продуктовим сегментом є її порошкоподібні та рідкі напої, на які припадає до 25% доходу у 2020 році. Менш прибутковими є продукти харчування для здоров'я, товари по догляду за домашніми тваринами, молочні продукти та морозиво.

5. Глобальна присутність бренду. Nestlé S.A. є справді глобальним брендом і реалізує свою продукцію більш ніж у 186 країнах по всьому світу та має підрозділи у 83 з цих країн. Незважаючи на те, що її домінування на ринку може суттєво відрізнятися в різних країнах, а також від продукту до продукту в окремих країнах, компанія, а також її суббренди є лідерами ринку практично в кожному регіоні світу. У 2021 році приблизно 45% світових продажів припадало на Північну та Південну Америку, 30% світових продажів припадало на Європу, Близький Схід і Північну Африку, а решта 25% – на Океанію та Азію. Це свідчить про успішне розширення глобальної присутності компанії, навіть з урахуванням того факту, що більшість її продажів припадає на американський континент.

6. Зміщення уваги до екологічної стійкості. Екологічна стійкість і зміна клімату стали актуальними проблемами для багатьох всесвітньо відомих брендів. Тому не дивно, що Nestlé S.A. також взялася за цю справу, сприяючи використанню екологічно стійких практик у своєму виробничому процесі, а також надаючи пожертви на подібні цілі в різних країнах, де вона продає свою продукцію. Це частина програми компанії, спрямованої на підвищення її здатності створювати спільні цінності, що формує бізнес-модель КСВ [36], яка зосереджена не лише на

економічному зростанні, а й на покращенні життя та добробуту своїх клієнтів. Завдяки цій ініціативі компанія досягла скорочення викидів парникових газів на чотири мільйони тонн, присвятила себе скороченню вдвічі своїх викидів вуглецю до 2030 року та виведенню чистого нульового виробника вуглецю до 2050 року, а також запровадила низку технологій для зменшити виробництво відходів і забезпечити, щоб жодна з її упаковок не стала частиною екологічно небезпечних звалищ.

7. Зосередження на забезпеченні здорового харчування. Ще одна сильна сторона бізнес-моделі KCB Nestlé S.A. полягає в тому, що вона зосереджена не лише на забезпеченні смачною, але й здоровою їжею. Підвищуючи поживну цінність своєї їжі, компанія змогла покращити імідж свого бренду, рекламуючи себе як компанію, яка зацікавлена у створенні спільної цінності. Наприклад, з 2017 року компанія зменшила кількість цукру у своїх продуктах на 5,1% і збагатила 83% своїх доступних продуктів харчування мікроелементами для країн з низьким рівнем доходів. Це приблизно 124,6 мільярда порцій доступного харчування зі збагаченням мікроелементами. Ці покращення включені не лише в їхню їжу для людей, але й у продукти по догляду за домашніми тваринами, наприклад Purina Cat Chow.

8. Вигідне партнерство та розумні придбання. Одна зі стратегій, яку застосовує Nestlé S.A. для швидкого розширення свого глобального охоплення та лінійки продуктів, полягає в партнерстві та придбаннях. Наприклад, компанія співпрацює з низкою комерційних і некомерційних організацій, таких як дослідницькі установи, університети та інші компанії. Nestlé S.A. має ключове партнерство з іншими брендами, такими як Starbucks і The Coca-cola Company (Beverage Partners Worldwide). Ще одна корисна стратегія, яку використовує компанія, – розумні придбання. Це підвищує конкурентоспроможність їхньої компанії, зменшує витрати на навчання, які зазвичай пов'язані з розширенням, дозволяє їм легко та швидко отримати доступ до якісних навичок і диверсифікує бізнес. Незважаючи на те, що Nestlé S.A. існує понад століття, деякі з останніх найкращих придбань включають Agropower, The Better Health Company, Altrium Innovations, Gerber і Ralston Purina.

9. Високоєфективна команда досліджень і розробок. Дослідження та розробки є життєво важливою частиною будь-якої високорозвинутої компанії, яка може залишатися конкурентоспроможною в галузі в умовах постійно зростаючої конкуренції. Nestlé S.A. має найбільший відділ досліджень і розробок у харчовій промисловості та виробництві напоїв, який займається покращенням якості, смаку та поживності своїх продуктів. У компанії працює понад 4100 співробітників на 23 підприємствах по всьому світу, на яких вони зосереджуються на безпеці харчових продуктів, розробці продуктів і пакування, а також основних питаннях харчування. Все це призводить до покращення продуктів, безпеки, пакування та систем розподілу, спрямованих на підвищення рівня задоволеності клієнтів.

10. Масивна та ефективна система розподілу. Незважаючи на свою політику заохочення локальних ланцюгів постачання та постачання сировини на місцевому рівні з країн, у яких вона працює, Nestlé S.A. є одним із найбільш глобалізованих брендів у світі. Це означає, що велика кількість сировини та технологій, необхідних для виробництва та розповсюдження її продукції, постачається через нескінченно складні міжнародні ланцюжки поставок. Здатність створювати та підтримувати таку систему, яка забезпечує ефективний розподіл і доставку продуктів чи сировини, безумовно, є активом Nestlé S.A. та однією з ключових сильних сторін її успішної бізнес-моделі КСВ.

Внутрішні фактори (слабкі сторони), які ставлять компанію Nestlé S.A. в не вигідне становище:

1. Підвищення цін через інфляційне середовище. Незважаючи на те, що інфляція може бути поганою для споживачів, вона також негативно впливає на виробників. Інфляційний тиск змушує компанії нести вищі витрати під час виробничого процесу, що, у свою чергу, з'їдає маржу прибутку компанії, зрештою призводячи до того, що компанія підвищує свої ціни, намагаючись зберегти прибутковість. Це очевидно в останніх фінансових звітах компанії, в яких зазначено, що, хоча компанія повідомила про збільшення продажів на 8,4% до 102,3 млрд дол. США у 2022 році, прибутки акціонерів не досягли очікуваних цільових показників у 12,6 млрд дол. США, а фактично склали 10,1 млрд дол. США. Через це компанія

була змушена оголосити серію підвищення цін у 2023 році, що, звичайно, вплине на попит споживачів на їхні продукти, а також на їх доступність у регіонах з низьким рівнем доходу, таких як Африка на південь від Сахари. Вторгнення в Україну також було суттєвим фактором, що сприяв поточному інфляційному середовищу, оскільки Україна є одним із провідних виробників зерна у світі, важливої сировини, яка використовується в широкому спектрі продуктів Nestlé S.A.

2. Складна організаційна структура. Як і слід було очікувати від компанії такого розміру та сфери діяльності, Nestlé S.A. має дуже складну організаційну структуру. Це необхідно для відстеження різноманітних місцевих і міжнародних ланцюгів постачання, залучених до виробництва та розповсюдження продукції в широкому географічному регіоні та серед численних сегментів споживачів у всьому світі. Хоча це може бути необхідним для безперебійної роботи операції, але й вимагає великих витрат як з точки зору фінансових ресурсів, так і робочої сили, а також збільшує ймовірність надлишковості, плутанини та повільного прийняття рішень.

3. Довгий перелік суперечок. Незважаючи на свою позитивну репутацію, Nestlé S.A. також є компанією, яка була втягнута в низку суперечок у багатьох регіонах по всьому світу. Давайте розглянемо деякі з останніх і значних випадків негативної реакції, з якими зіткнулася компанія.

- протягом багатьох років одна з провідних дочірніх компаній Nestlé Canada Inc., Nestlé Pure Life, відчувала значну негативну реакцію як з боку місцевих, так і міжнародних організацій за те, що вони позбавляли місцеві корінні племена доступу до свіжої та безпечної питної води. Компанія перекачувала та перепродавала мільйони галонів прісної води, поки жителі страждали від посухи та наслідків дефіциту води;

- суперечка Nestlé Maggi стосується проблеми безпеки харчових продуктів, яка виникла в Індії в 2015 році, коли в деяких зразках популярної локшини швидкого приготування Maggi було виявлено надмірний вміст свинцю та MSG (глутамат натрію), підсилювача смаку. Ця суперечка завдала значної шкоди репутації та бізнесу Nestlé S.A. в Індії. Компанія зіткнулася з численними позовами,

розслідуваннями та штрафами. Nestlé S.A. також довелося знищити тисячі тонн локшини Maggi, а загальні продажі та прибутки компанії зазнали втрат;

– конфлікт пов'язаний з використанням дитячої праці у виробництві шоколаду, також стосується Nestlé S.A., одного з найбільших виробників шоколаду в світі. Відповідно до звинувачень, компанія використовувала дитячу працю у ланцюзі постачання какао. У відповідь на це Nestlé S.A. розробила набір стандартів праці, відомих як «Nestlé Cocoa Plan», які спрямовані на покращення умов праці для фермерів та виключення дитячої праці з ланцюга постачання. Однак критики стверджують, що Nestlé не зробила достатньо для вирішення проблеми, і дитяча праця продовжує бути проблемою у ланцюзі постачання компанії.

4. Дорога рекламна модель. Nestlé S.A. залишається одним із найбільших рекламодавців у світі, і її маркетингові зусилля включають телевізійну рекламу, друковану рекламу, цифровий маркетинг, спонсорство подій і спортивних команд. Незважаючи на розмір бренду, Nestlé S.A. все ще переважно працює за традиційною моделлю реклами, використовуючи такі канали, як друковані ЗМІ, а також телебачення та радіо. Хоча це ефективні рекламні канали, вони також пов'язані з вищими витратами на залучення клієнтів, а це означає, що Nestlé S.A. витрачає значну суму на рекламу. Згідно з фінансовими звітами, у 2020 році компанія виділила на рекламу близько 9,2 млрд дол. США.

5. Заяви про низьку якість продукції. Nestlé S.A. – це бренд, який побудував свою репутацію завдяки бездоганній якості продукції, а також беззаперечній відданості забезпеченню своїх клієнтів здоровою та смачною їжею. Таким чином, звинувачення в поганій якості продукції завдають шкоди репутації компанії та наражають її на потенційні судові позови. Оскільки компанія є мегакорпорацією, що складається з багатьох окремих брендів, багато з яких працюють через місцеві дочірні компанії, контроль якості в яких підтримувати досить важко. Таким чином, скандали, пов'язані з випуском на ринок зараженої або навіть потенційно небезпечної продукції, досить поширені.

Розглянемо можливості, якими компанія Nestlé S.A. може скористатися для покращення своєї конкурентної переваги:

1. Співпраця з меншими стартапами. Nestlé S.A. – це компанія, яка давно заслужила репутацію завдяки розумним придбанням і партнерству. В останні роки Nestlé S.A. активно шукає партнерства з інноваційними стартапами, щоб стимулювати зростання та випереджати галузеві тенденції. Компанія заснувала кілька інвестиційних фондів і програм, спрямованих на підтримку стартапів на різних стадіях розвитку. Наприклад, програма «Nestlé Innovation Accelerator» надає фінансування, наставництво та інші ресурси для стартапів на ранніх стадіях у харчовій промисловості та виробництві напоїв. Протягом багатьох років Nestlé S.A. інвестувала в низку стартапів. Деякі помітні приклади включають їх інвестиції в Blue Bottle Coffee (мережа кав'ярень високого класу), Freshly (служба доставки їжі), а також Terrafertil і Sweet Earth Foods (стартапи рослинної їжі). Компанія прагне скористатися новими технологіями та бізнес-моделями КСВ, щоб стимулювати майбутнє зростання та покращувати ціннісну пропозицію для своїх клієнтів.

2. Розширення присутності компанії в Інтернеті. Зусилля Nestlé S.A. розширити свою онлайн-присутність відображають прагнення компанії адаптуватися до мінливої поведінки споживачів і залишатися актуальними в цифровому середовищі, що швидко розвивається. Останніми роками компанія розширює свою присутність в Інтернеті, щоб охопити більше споживачів і покращити свої можливості електронної комерції. Одним із способів розширення своєї онлайн-присутності Nestlé S.A. є партнерство з великими платформами електронної комерції, такими як Amazon, Alibaba та JD.com. Nestlé S.A. також інвестує у свої платформи електронної комерції. Наприклад, у 2020 році компанія запустила свою глобальну платформу електронної комерції під назвою Nestlé Virtual Store, яка дозволяє споживачам купувати продукти безпосередньо на веб-сайті компанії. Nestlé S.A. також використовує цифровий маркетинг і соціальні медіа для спілкування зі споживачами в Інтернеті та має сильну присутність у соціальних мережах, використовує такі платформи, як Facebook, Twitter та Instagram, щоб залучати споживачів і просувати свої продукти.

3. Розширення на нові ключові сектори. У минулому компанія Nestlé S.A. розширила свою діяльність у таких ключових галузях, як кава, бутильована вода і

корм для домашніх тварин. Наприклад, за останні роки Nestlé S.A. придбала кілька кавових компаній, у тому числі Blue Bottle Coffee, Chameleon Cold-Brew і бізнес роздрібної торгівлі кавою Starbucks. Nestlé S.A. також розширила свій бізнес бутильованої води, придбавши такі бренди, як Poland Spring і Perrier. Крім того, компанія зробила стратегічні інвестиції в корми для домашніх тварин, наприклад придбання компанії Ainsworth Pet Nutrition у 2018 році. Подальше розширення в певних ключових галузях, таких як веганська їжа, є чудовим способом для компанії збільшити не лише асортимент продукції, але й впізнаваність бренду. Наприклад, зараз компанія пропонує ряд веганських продуктів під брендом Garden Gourmet [40]. Крім того, незважаючи на своє глобальне домінування, Nestlé S.A. продовжує проникати в певні регіони, наприклад, ключові інвестиції компанії в Китаї в галузі кави, дитячого харчування та молочних продуктів [41].

4. Поліпшення своєї репутації. Nestlé S.A. може покращити свою репутацію, вживаючи заходів для вирішення будь-яких негативних уявлень або проблем, які можуть впливати на її імідж. Це передбачає прозорість ділової практики, включно з ланцюгом постачання, методами виробництва, маркуванням та ініціативами щодо сталого розвитку. Крім того, беручи на себе корпоративну соціальну відповідальність та інвестуючи в соціальні та екологічні ініціативи, які поєднують цінності бренду зі створенням спільної цінності. Це може включати підтримку громадських програм, зменшення відходів і викидів, а також сприяння сталому пошуку джерел. Протягом багатьох років Nestlé S.A. стикалася з критикою через такі проблеми, як дитяча праця в ланцюжку постачання какао та маркетинг дитячих сумішей у країнах, що розвиваються. Щоб покращити свою репутацію, компанія могла б вжити заходів для усунення цих проблем, наприклад запровадити суворішу політику ланцюга поставок і змінити свою маркетингову практику для запровадження кращих етичних стандартів.

5. Оптимізація організаційної структури. Протягом багатьох років компанія Nestlé S.A. зазнала кількох змін, щоб оптимізувати свою організаційну структуру та підвищити ефективність роботи, в основному починаючи з певних ключових змін, внесених у 2021 році [49]. Серед них – створення зональних офісів, що дозволило

бренду реструктуризувати свою регіональну організацію на три зони: зона Європа, зона Америки та зона Азія, Океанія та Африка (АОА). Кожну зону очолює генеральний директор, який відповідає за управління операціями у відповідному регіоні. Крім того, Nestlé S.A. запровадила спільні послуги у своїх глобальних підрозділах для централізації адміністративних функцій, таких як фінанси, кадри та ІТ. Компанія також представила глобальні платформи для таких функцій, як закупівлі, ланцюг поставок і маркетинг. Це допомогло стандартизувати процеси та зменшити дублювання зусиль у регіонах, що допомогли знизити витрати та підвищити ефективність роботи.

6. Збільшення уваги до прибуткових підприємств. Nestlé S.A. може зосередитися на збільшенні свого внеску в прибуткові підприємства, проводячи дослідження ринку, щоб виявити можливості на прибуткових ринках, а також оцінити існуючі підприємства, щоб визначити, які з них прибуткові, а які ні. Це допоможе компанії зосередити свої ресурси на найприбутковіших підприємствах і вилучити або реструктуризувати ті, які не приносять прибутку. Це також допоможе зрозуміти потреби та вподобання клієнтів, що дозволить компанії розробляти продукти, які користуються високим попитом і отримувати більший прибуток.

7. Зміни в настроях споживачів на користь упакованих продуктів. Загалом споживчі настрої щодо упакованих товарів розвиваються, споживачі стають більш розбірливими та шукають продукти, які відповідають їхнім цінностям і стилю життя. Споживачі все більше піклуються про своє здоров'я та шукають упаковані товари, які є здоровішими, з меншою кількістю штучних інгредієнтів і консервантів. Споживачі все більше стурбовані впливом упакованих товарів на навколишнє середовище та шукають товари з екологічно чистою упаковкою та екологічними методами виробництва. Крім того, швидкий темп життя зробив зручність головним пріоритетом для багатьох споживачів. Запаковані товари пропонують зручний і простий спосіб приготування та споживання їжі, особливо для їжі та перекусів на ходу. Зростаюча популярність електронної комерції та онлайн-покупок полегшила споживачам придбання упакованих товарів безпосередньо у виробників або роздрібних торговців.

Нарешті, давайте розглянемо деякі загрози для бізнес-моделі KCB Nestlé S.A.:

1. Коливання цін роздрібними торговцями. Nestlé S.A. продає більшість своєї продукції через роздрібну торгівлю, що дає їй менше контролю над кінцевими цінами, за якими споживачі купують ці продукти. Тому коливання ціни роздрібними торговцями може негативно вплинути на довіру споживачів до бренду та покращити позиції альтернативних брендів.

2. Майбутні скандали. Хоча інвестори та акціонери сподіваються, що компанія навчилася на своїх минулих помилках і залишиться без скандалів, це мало ймовірно. Майбутні суперечки та потенційні судові процеси завдають шкоди репутації компанії та можуть бути однією з найбільш серйозних загроз подальшому успіху бізнесу.

3. Дефіцит води. Nestlé S.A. є провідним світовим постачальником бутильованої води, а вода є важливою сировиною для багатьох виробничих процесів. Тому не дивно, що дефіцит води є однією з найбільших загроз подальшому успіху бізнесу. Тому Nestlé S.A. інвестувала значну кількість ресурсів у вдосконалення своєї технології, спрямованої на збереження води, а також у просування екологічних методів використання води серед своїх дочірніх компаній. Деякі приклади таких зусиль включають технологію нульового використання води, яка була впроваджена на кількох заводах, покращення засобів очищення води та переробки, а також ініціювання різноманітних оглядів водних ресурсів. Незважаючи на зусилля та той факт, що компанія скоротила споживання води на 41% з 2005 року, за її прогнозами очікується, що глобальний попит на воду перевищить наявну пропозицію на 40% у 2030 році [47].

4. Посилення конкуренції з боку інших брендів. Незважаючи на те, що Nestlé S.A. протягом багатьох років залишалася домінуючою силою на ринку в широкому діапазоні сегментів продуктів харчування, численні конкуренти невтомно прагнуть позбавити її цього статусу. Важко назвати основних конкурентів бренду, оскільки він працює в широкому спектрі продуктів. Однак, серед інших великих корпорацій у сфері харчових продуктів та напоїв, які становлять загрозу для успіху бізнес-моделі компанії Nestlé S.A., можна виокремити Coca-Cola, PepsiCo, Kellogg,

компанію Hershey's, Unilever і General Mills.

5. Майбутня глобальна економічна невизначеність. Як згадувалося раніше, Nestlé S.A. – це компанія, яка побудувала глобальну систему розподілу ланцюгів поставок і потребує співпраці десятків різних ланцюгів поставок, регуляторних органів. Тому глобальні шоки і події, такі як пандемії, рецесії, війни і політичні перевороти, є значними загрозами для бізнес-моделі КСВ компанії. Також деякі експерти прогнозують значний відхід від глобалізації та посилення тенденцій до протекціонізму. Це матиме глибокий вплив на бізнес-модель КСВ Nestlé S.A., яка була одним із найбільших бенефіціарів нинішньої глобалістичної моделі, що керує економіками багатьох сучасних країн.

6. Неприятливі зміни в державній політиці. Nestlé S.A. – це компанія, яка працює в багатьох регіонах, у кожному з яких діють унікальні закони про оподаткування та регулювання охорони здоров'я. Це ставить компанію в залежність від цих урядів і потребує значних ресурсів для навігації з усією тяганиною, пов'язаною з бюрократичним процесом. Таким чином, несприятливі зміни в державному регулюванні, такі як підвищення податків або певні заборони на імпорт, можуть змусити компанію підвищити ціни або перешкодити їй продавати певну продукцію в регіоні.

7. Зміна клімату. Nestlé є світовим лідером серед бізнесів у вкладанні в сталість і підтримці інноваційних технологій, спрямованих на пом'якшення наслідків зміни клімату. Однак, це має глибше значення, ніж просто відданість компанії створенню спільної цінності зі своїми споживачами. Компанії, такі як Nestlé, сильно залежать від сільськогосподарських та водних ресурсів і стануть одними з перших, хто відчує наслідки зміни клімату. Тому зміна клімату та всі наслідки, пов'язані з нею, є одними з найбільших викликів для подальшого виживання компанії. Це призведе до дефіциту води, зниження врожайності сільськогосподарських культур через несприятливі погодні умови, збільшення шкідників та хвороб, а також зменшення купівельної спроможності споживачів у багатьох регіонах [42].

Здійснений SWOT-аналіз Nestlé S.A. показав, що на сьогодні підприємство

має широкі можливості та багато сильних сторін, які переважають над можливими загрозами. Впровадження існуючих можливостей дасть змогу підприємству бути популярнішим серед конкурентів та привертати увагу більшості споживачів, безпосередньо і завдяки ефективній стратегії реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

3.2. Напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності для підприємств України на основі досвіду Nestlé S.A.

Останніми роками в Україні зростає інтерес до КСВ. Це пов'язано як з політичними причинами, так і із зацікавленістю бізнесу знайти спільну мову з владою всіх рівнів і суспільством, підвищивши, таким чином, свою стійкість. Влада підтримує цю діяльність, справедливо вважаючи, що прогресивна частина українського бізнесу допоможе вирішити хоча б частину найгостріших соціальних проблем. У той самий час спостерігається різноголосиця розуміння у сфері КСВ.

Нині бізнес-спільнота, владні структури та ЗМІ мають два підходи до КСВ. Вузьке розуміння КСВ представляє перелік соціальних проєктів та програм, що здійснюються українським бізнесом щодо розвитку власного персоналу, а також допомоги найменш забезпеченим та проблемним групам населення на благодійній основі. І тут КСВ відбивається у вигляді традиційних соціальних розділів корпоративних звітів чи формі соціальних звітів підприємств.

Комплексний підхід, що тільки розвивається в Україні, передбачає КСВ у формі звітів з корпоративної соціальної відповідальності або сталого розвитку відповідно до міжнародних стандартів і рекомендацій. Україна активно підтримала прагнення країн до сталого розвитку в міжнародному розумінні цього терміну. Важливою умовою успіху у цій галузі є принцип добровільності звітності бізнесу з КСВ в умовах моральної мотивації та непрямого регулювання з боку законодавчої та виконавчої влади. Державний підхід полягає у всілякій підтримці практики

звітності з КСВ українського бізнесу, виробленні відповідних урядових рекомендацій та регулярному діалозі влади та бізнесу про основні напрямки та зміст КСВ. При цьому питання про соціальну відповідальність самих органів влади, насамперед виконавчих, також є актуальною та гострою проблемою. За активної підтримки практики добровільного та ефективного об'єднання ресурсів держави та бізнесу для вирішення окремих соціальних та екологічних проблем, звітність та законодавча відповідальність бізнесу та влади не повинні змішуватись, а тим більше перекладатися одна на одну.

Звітність з КСВ та сталого розвитку має впроваджуватись на засадах добровільності, державної свідомості та соціальної орієнтованості бізнесу. При цьому державні органи влади, насамперед профільні федеральні міністерства, а також виконавчі органи на місцях повинні активно підтримувати КСВ, розвивати нові форми соціального партнерства і проводити регулярні зустрічі для вироблення відповідних рекомендацій для бізнесу, поступово перетворюючи цю діяльність на природну ознаку респектабельності українського бізнесу. Владним структурам усіх рівнів слід активно підтримувати КСВ саме як комплексну систему, яка стимулює планомірні соціальні інвестиції бізнесу.

Головними стимулами впровадження КСВ, на думку українських компаній, стало б введення пільгового оподаткування, зменшення адміністративного тиску місцевих органів влади та надання ними пропозицій щодо програм соціального розвитку регіону. Ці дані свідчать ще про дуже високий рівень залежності українських компаній від держави. Друга група стимулів – публічне визнання, підвищення рівня довіри й лояльності споживачів і громади.

Основними перешкодами впровадження програм/заходів з КСВ стали: нестабільна політична ситуація в країні, недосконалість нормативно-правової бази, яка б сприяла цій діяльності, податковий тиск та брак коштів.

Для значної частки компаній більшої ваги набувають такі чинники, як: недостатність інформації про КСВ, позитивних прикладів впровадження соціальної відповідальності та організацій, які б змогли надати допомогу в розробці та реалізації стратегії (політики) КСВ. На нашу думку, це може свідчити про те, що

потенційна готовність підприємств до впровадження КСВ програм/заходів є, потрібна тільки зовнішня допомога в наданні інформації і знань.

І стимулами, і перешкодами для українських компаній є зовнішні чинники. Це свідчить про те, що українські компанії не сприймають КСВ як політику, яка інтегрується в бізнес-стратегію компанії і є чинником конкурентної переваги на ринку. Очевидно, це зумовлено нерозумінням самої суті КСВ і її переваг. Проте зовнішній стимул (а саме чітко сформована стратегія держави) став би сильним поштовхом у розвитку КСВ для українських компаній [23].

При виборі перспективного напрямку розвитку корпоративної соціальної відповідальності, важливо брати до уваги той факт, що головною метою кожного бізнесу є отримання прибутку. Тому якщо підприємство постійно обирає тактику «програш-програш» як провідну у своїй соціальній політиці, з часом це може вплинути на фінансові показники компанії (рис. 3.1).

		Соціальний ефект (результат у стейкхолдерів)	
		Низький	Великий
Вигоди для бізнесу	Великі	«виграш-програш» Соціальний егоїзм	«виграш-виграш» Соціальне інвестування
	Низькі	«програш-програш» Благодійність	«програш-виграш» Соціальний альтруїзм

Рисунок 3.1 – Матриця вибору основних напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні

Джерело: складено автором на основі [4]

Оптимальним вибором у довготривалій перспективі є напрямок «виграш-виграш», який допоможе отримати запланований прибуток, максимізуючи при цьому корисний ефект допомоги для соціуму.

В залежності від обраної стратегії, вибір цілей розвитку корпоративної соціальної відповідальності може варіюватись та бути спрямований як всередину (внутрішні програми) так і за межі підприємства (зовнішні програми) (рис. 3.2).

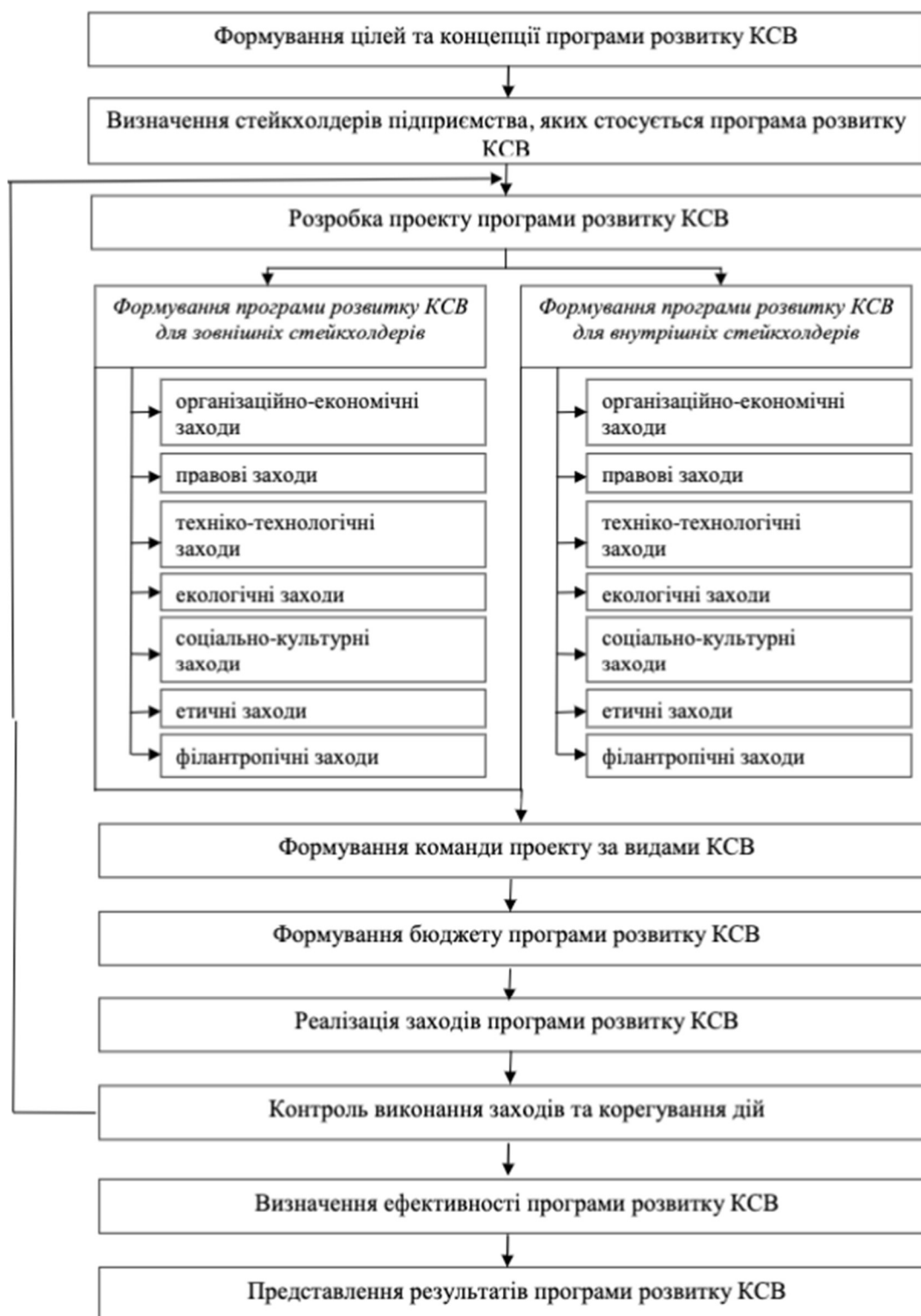


Рисунок 3.2 – Послідовність здійснення програми розвитку КСВ підприємства
Джерело: складено автором на основі [3].

Програми КСВ в Україні можна класифікувати на наступними типами: власні ініціативи бізнесу, програми партнерства з місцевими громадами та органами державної влади, проекти співпраці зі засобами масової інформації, професійними

та неурядовими об'єднаннями. Структура соціальної відповідальності, з огляду на її об'єкт, складається з кількох рівнів: відповідальність перед споживачем, відповідальність перед підлеглими, відповідальність перед суспільством, країною, відповідальність перед акціонерами чи компаньйонами. У частині взаємовідносин виробників зі споживачами і суспільством, нарівні із зобов'язаннями загального характеру можуть бути передбачені цілеспрямовані зобов'язання в розрізі таких аспектів: турбота про здоров'я та безпеку громадян; задоволення очікувань споживачів; обґрунтованість ціноутворення; відповідальність за своїх постачальників; відповідальність за тих, хто займається реалізацією продукції (послуг); етичність і порядність у відносинах зі споживачами; відкритість інформації про підприємство і продукцію (послуги); постійне оцінювання рівня задоволення потреб споживачів; пріоритет інтересів споживачів при розв'язанні конфліктів; сумлінність реклами; своєчасність сплати податків; підтримка суспільних рухів за якість і добродійність; захист природного середовища.

За оцінками спеціалістів ООН, найпоширенішими різновидами практик соціалізації бізнесу в Україні виступають такі аспекти діяльності бізнесу: відносини бізнесу з місцевими громадами (благодійність та підтримка соціальних програм, забезпечення освіти членам громади); трудові відносини з працівниками (дотримання трудових прав персоналу, навчання, створення безпечних умов праці, своєчасна виплата зарплати, відсутність дискримінації у правах і зарплаті, медичне страхування), вплив на навколишнє середовище (надання переваги альтернативним джерелам енергії, виробництво екологічно чистої продукції, зменшення викидів, будівництво очисних споруд); управління соціальною відповідальністю бізнесу як елемент корпоративного управління (визначення груп впливу та налагодження діалогу, визначення місії і цілей, включення їх у політику керівництва).

Дослідження також показало, що в Україні не використовується ряд практик, які вже стали традиційними на Заході: урахування культурної специфіки споживача, використання системи соціального маркування продукції, зворотній зв'язок зі споживачами, надання інформації про якість і безпеку продукції, застосування принципів оцінки життєвого циклу продукту, моніторинг впливу на довкілля,

уникнення використання генетично модифікованих продуктів тощо. Переважно соціальна відповідальність бізнесу в Україні розвивається за двома напрямками, один з яких скерований усередину компаній, а другий – зовні, на розвиток території, регіону, суспільства в цілому. Головними соціально відповідальними суб'єктами бізнесу виступають: крупні компанії з місто-утворюючими підприємствами, які несуть значну частку відповідальності за підтримання соціальної сфери регіону, активно співпрацюють із місцевими органами влади у реалізації соціальних проєктів; спільні підприємства, які, як правило, не мають соціальної інфраструктури, але проводять разові соціальні акції; нові підприємства, які переважно під тиском держави беруть на себе частку соціальної відповідальності. Щодо внутрішньої скерованості існують такі напрями соціальної відповідальності бізнесу:

- надання соціальних пакетів (соціальне страхування, кошти на лікування, відпочинок, оплату оздоровлення дітей, оплату послуг мобільного зв'язку тощо);
- безпосереднє надання послуг працівникам на власних об'єктах.

Враховуючи досвід компанії Nestlé S.A. сформулюємо напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності для підприємств України:

1. З огляду на сильну залежність розвитку КСВ в компаніях від підтримки держави, доцільно було б запровадити вимоги, передусім до державних компаній, у розвитку КСВ.

2. Першочерговим стимулом для впровадження КСВ в Україні стало б введення для великих та державних компаній обов'язкового розкриття нефінансових показників у щорічному звіті.

3. Потрібно розглянути питання щодо введення пільг (податкових, митних) для компаній, які впроваджують КСВ, найперше для тих, що працюють над питаннями підвищення енергоефективності використання виробничих потужностей, використання енергії відновлювальних ресурсів, здійснюють соціальні інвестиції в розвиток регіону присутності.

4. Важливим є визнання з боку влади компаній, які впроваджують КСВ, шляхом запровадження КСВ премій, нагород, національних та регіональних

рейтингів компаній з різних питань КСВ.

5. На національному рівні бізнес вже вісім років поспіль очікує на прийняття Національної стратегії з корпоративної соціальної відповідальності, яка б надала українському бізнесу орієнтири і перспективу підтримки та визнання з боку держави.

6. На локальному рівні дієвим стимулом впровадження КСВ стало б формування банку даних про потреби регіону в соціальних інвестиціях, екологічних проєктах, створення платформи недержавних і дослідницьких організацій, які просувають ідеї соціальної відповідальності та надають освітні й консультаційні послуги з цих питань.

7. Незважаючи на те, що КСВ в Україні розвивається вже понад 15 років, рівень розуміння сутності соціальної відповідальності, її принципів в українському бізнесі вкрай низький. Поширеними є стереотипи щодо великих фінансових ресурсів, які потрібні для здійснення КСВ -програм і заходів. Крім того, для частини українського бізнесу, як свідчать дослідження, недостатньо інформації та позитивних прикладів впровадження соціальної відповідальності. Тільки невелика частка компаній знає про організації, які б змогли надати допомогу у впровадженні КСВ. Все це зумовлює потребу в проведенні просвітницьких програм з питань підвищення обізнаності компаній про принципи і практики впровадження соціальної відповідальності, в тому числі міжнародного досвіду. Такі ініціативи краще б сприймали в компаніях, якби їх втілювали бізнес-асоціації, галузеві об'єднання підприємців та компанії – лідери у впровадженні КСВ.

8. Чудовим популяризатором ідей КСВ можуть стати неурядові організації. Вони, як одна з численних груп стейкхолдерів: зможуть не тільки поширювати знання про КСВ, її принципи і технології, а й бути тим зовнішнім тиском, який змусить компанії прискорити впровадження КСВ. Неурядові організації можуть проводити різноманітні освітні й інформаційні кампанії, спрямовані на поширення знань і технологій КСВ як серед компаній, так і серед інших неурядових організацій та ініціативних груп.

9. Освітні та просвітницькі програми мають акцентувати увагу на перевагах

КСВ для компаній, інтеграції КСВ в бізнес-стратегію та технологіях розробки КСВ - програм.

10. Підвищити рівень обізнаності допомогло б і висвітлення впливу соціальної відповідальності на фінансові показники і розвиток компанії в засобах масової інформації, під час проведення галузевих заходів, у спеціалізованих виданнях тощо. В цьому напрямі потрібна й активніша позиція бізнес -асоціацій.

11. Державні органи влади можуть підвищити рівень знань з КСВ шляхом поліпшення обізнаності про Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних компаній та Національний контактний пункт. Інструментами можуть виступити сайт, різноманітні навчальні заходи (форуми, конференції, тренінги), промоційні відео та інформаційні бюлетені.

12. Важливу роль у поширенні ідей і практик КСВ відіграють і навчальні курси з соціальної відповідальності у вищих навчальних закладах, центрах підвищення кваліфікації та перекваліфікації [23].

Сформуємо основні рекомендації засновані на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності КСВ **компанії**, що водночас пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів Nestlé S.A. Отже, запропонованій інноваційній стратегії КСВ для Nestlé S.A. та українських підприємств можуть бути такими:

1. Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою, (підписання договорів про співпрацю або проведення спільних ініціатив). Напрями впровадження процесних інновацій на Nestlé S.A. – виявлення екологічних та соціально важливих проблем та пошук шляхів зниження негативного впливу них на суспільство та навколишнє середовище. Впровадження інноваційних програм розвитку регіону та суспільства.

2. Фінансування соціальних програм винятково за рахунок **коштів** (взаємодія з територіальними громадами і місцевою владою) Напрями впровадження процесних інновацій на Nestlé S.A. – залучення донорської допомоги, грантових коштів у розвиток регіону за умов участі у міжнародних грантових проєктах, програмах та ініціативах. Тісна співпраця із міжнародними проєктними менеджерами по напрямку КСВ.

Висновки до розділу 3

Відповідно до результатів проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія має потенціал до розвитку, оскільки їй властиве відмінне портфоліо продукції, завдяки якому сильні сторони й можливості переважають над слабкими й загрозами й передбачає успішність підприємства. Для покращення даного становища, компанії необхідно переглянути договори з постачальниками й забезпечити себе такими, у яких не буде виникати перебоїв у роботі, що, у свою чергу, не буде передувати псуванню товару. Також потрібно регулювати конкуренцію серед товарів – замінників, які легко можуть витіснити продукцію Nestlé S.A. з ринку своєю привабливою ціною. Третім фактором, який не дає компанії швидко розвиватися є наявність зношеного обладнання на підприємства, які нещодавно придбалися й потреба у навчанні персоналу як користуватися новітніми технологіями, які невдовзі будуть введені у виробництво.

Глобальне підприємство Nestlé S.A. повинно дотримуватись норм соціальної відповідальності, забезпечити постійний розвиток даного фактору та досліджувати зміни на ринках, а її діяльність повинна бути спрямована на максимальну реалізацію головної мети підприємства – покращення якості життя та сприяння здоровому майбутньому. Його успішність буде залежати від того, наскільки ефективно воно буде формувати у працівників стратегічну поведінку, що передбачає наслідування цінностей, залучати фахівців для оцінки компетентності не лише підлеглих, але й менеджерів, їх внесок в прибутковість компанії та передбачати й розширювати свою систему матеріальної й нематеріальної мотивації робітників.

Україна, обравши шлях євроінтеграції, українські підприємства та бізнес структури взяли на озброєння загальноприйняту у Європейському союзі практику КСВ ТНК. Керівництво бізнес структур України усвідомлює, що вийти на європейський та світові ринки неможливо виключно за рахунок ціни виробленої продукції та її асортименту. Європейські та світові споживачі вимагають соціальної відповідальності товаровиробників. Саме тому український бізнес починає активно

впроваджувати принципи КСВ у свою повсякденну практику.

В цілому, головними пріоритетами КСВ ТНК на території України на період до 2030 року визнається: соціальна відповідальність перед споживачами за високу якість та безпечність виробництва готової продукції; екологічність виробництва та перехід на відновлювану енергетику; зменшення викидів CO₂ на всіх стадіях виробничих процесів; використання ресурсів на принципах ефективності, енергозаспокоєння та інноваційності; екологічна утилізація твердих побутових відходів (ТПВ).

Поряд з цим, велике значення для КСВ українських підприємств набуває соціальний фактор: піклування про трудові колективи, особливо в умовах пандемії COVID-19, у тому числі – надання матеріальної допомоги, оплачуваних відпусток, створення цифрових робочих місць, налагодження системи перекваліфікації кадрів в умовах цифровізації. Невід’ємною складовою КСВ українських фірм, бізнес структур стає спонсорство та благодійна діяльність, що підтримує найбільш вразливі верстви населення. Такі тенденції притаманні КСВ ТНК, набувають в Україні все більшого поширення і стають невід’ємною складовою поведінки кожного великого і середнього національного підприємства.

ВИСНОВКИ

У сучасному діловому бізнес-просторі визначення успіху організації виходить за рамки його прибутковості, темпів зростання чи пізнаваності бренду. Співробітники та інші зацікавлені сторони оцінюють компанію за тим, як її діяльність впливає на громаду, економіку, довкілля та суспільство в цілому. Іншими словами, чи піклується фірма про загальне благо, а не лише про збагачення. Цінності політики корпоративної соціальної відповідальності – це спосіб продемонструвати позицію бізнесу в цьому питанні.

Впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності допомагає у створенні позитивного іміджу підприємства та все частіше враховується стейкхолдерами при укладанні контрактів, отриманні інвестицій, страхуванні та взаємодії з органами влади. Правильно розроблена система КСВ залучає роботу та підтримку всіх внутрішніх процесів бізнесу. Бездоганний імідж та соціальна відповідальність допомагає у забезпеченні стабільної клієнтської бази, збільшує темпи розвитку компанії та її прибутковості.

Дотримання концепції КСВ відіграє вирішальну роль у сприйнятті бренду бізнесу, її привабливості для клієнтів, працівників та інвесторів, утриманні співробітників, і загальному успіху компанії. На думку представників ділового світу, підприємство, яке демонструє відповідальне ставлення до суспільства та навколишнього середовища, може стати більш конкурентоспроможним і матиме більші шанси залучити та утримати клієнтів та інвесторів. Таким чином, концепція КСВ стає новим баченням партнерства, яке веде до надбання та підтримки конкурентних переваг.

Правильно сформована концепція корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві допомагає у розвитку та збереженні нематеріальних активів та інтелектуального капіталу бізнесу. Як результат – покращення репутації та іміджу, якості послуг, продуктивності праці, фінансових показників та конкурентоспроможності підприємства.

Nestlé S.A. – відома у всьому світі глобальна компанія, яка здійснює свою діяльність у сфері харчування та напоїв, та якій належить більш як 2 тис. брендів, реалізація яких здійснюється. Здійснено дослідження рівня її організаційної культури та його впливу на стратегічне оточення, господарську діяльність. Незалежно від масштабів свого просування, Nestlé S.A. й надалі розширюється й її стратегічні плани передбачають бути першими по продажу своїх товарів у зонах Америки, Європи, Азії, Океанії та Африки. Дана стратегія планується реалізовуватися через реконструкцію існуючих фабрик, зниження витрат на ресурси й заміна деяких на товари – замітники, детального планування майбутніх витрат й прибутку. Також у даному плані вагоме місце посідає чітке та своєчасне звітування про ситуацію у кожній філії, здійснення інвестицій у соціальний, екологічний розвиток країн, яке б підвищувало довіру до бренду Nestlé й залучало нових покупців.

У пріоритетній для Nestlé S.A. сфері харчування компанія воліє досконало володіти інформацією про особливості харчування та способу життєдіяльності вагітних жінок, малюків і дітей до 12 років, для чого проводить численні дослідження, серед яких Дослідження з вигодовування дітей і підлітків, Дослідження з харчування та здоров'я дітей та інші. Дослідження з вигодовування дітей і підлітків, яке двічі проводилося в США та було імплементоване в п'яти інших країнах світу, виявило суттєві нутріціологічні прогалини та дієтичні моделі з недостатнім вмістом заліза та овочів. Крім того, Інститут Nestlé S.A. з дослідження здоров'я (NIHS) отримав два гранти від ЄС за вивчення метаболізму та його дисфункцій. Компанія також намагається розвивати продукти з підвищеним вмістом корисних речовин.

Глобальне підприємство Nestlé S.A. повинно дотримуватись норм соціальної відповідальності, забезпечити постійний розвиток даного фактору та досліджувати зміни на ринках, а її діяльність повинна бути спрямована на максимальну реалізацію головної мети підприємства – покращення якості життя та сприяння здоровому майбутньому. Його успішність буде залежати від того, наскільки ефективно воно буде формувати у працівників стратегічну поведінку, що передбачає наслідування

цінностей, залучати фахівців для оцінки компетентності не лише підлеглих, але й менеджерів, їх внесок в прибутковість компанії та передбачати й розширювати свою систему матеріальної й нематеріальної мотивації робітників.

У результаті проведення SWOT – аналізу компанії можемо узагальнити той фактор, що при наявності незначної кількості слабких сторін та загроз, можливості разом із такими сильними сторонами, як присутність фабрик у всіх частинах світу, наявність сильного персоналу, який налічує професіоналів своєї справи, відмінне портфоліо торгових марок, товарів, пропагування здорового способу життя переважають та дають перспективу розвитку організації.

Nestlé S.A. наголошує на принципі довготривалого розвитку як на міжнародному, так і на місцевому рівні, таким чином, співробітники Nestlé S.A. в Україні мають доступ до тренінгів, спрямованих на удосконалення професійних навичок, конференцій (які частково координуються навчальним центром у Швейцарії) і занять, направлених на удосконалення персональної компетенції. Співробітники та менеджери визначають сфери розвитку та створюють відповідний план дій разом на щорічних обговореннях розвитку, які ґрунтуються на завданнях на наступний рік і можливих кар'єрних кроках. Nestlé S.A. переконане, що більша частина відповідальності за розвиток співробітників лежить безпосередньо на співробітниках, а найкраще джерело досвіду – щоденна праця та виконання завдань і участь у нових проєктах. За цим слідує лідерство та підтримка керівників. Цей підхід служить основою для щорічного плану занять та довготривалого плану індивідуального розвитку.

Напрями удосконалення корпоративної соціальної відповідальності українських підприємств на основі досвіду компанії Nestlé S.A. можуть включати наступні аспекти:

1. Розвиток екологічної стійкості: Nestlé S.A. активно працює над зменшенням негативного впливу на довкілля та покращенням екологічної стійкості своєї діяльності. Українські підприємства можуть прийняти приклад і впровадити ефективні системи управління відходами, енергоефективні технології та практики, а також сприяти збереженню природних ресурсів.

2. **Забезпечення соціальної справедливості:** Nestlé S.A. дотримується принципу соціальної справедливості, зокрема стосовно працівників та постачальників. Українські підприємства можуть працювати над вдосконаленням умов праці, впровадженням соціальних програм та підтримки місцевих спільнот.

3. **Забезпечення високої якості продукції та безпеки споживачів:** Nestlé S.A. вкладає значні зусилля в забезпечення високих стандартів якості своєї продукції та безпеки споживачів. Українські підприємства можуть надавати пріоритет якості, впроваджувати міжнародні стандарти безпеки та вести постійний моніторинг якості продукції.

4. **Взаємодія зі зацікавленими сторонами:** Nestlé S.A. прагне до побудови довгострокових партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами, включаючи урядові органи, громадські організації та споживачів. Українські підприємства можуть активно співпрацювати зі стейкхолдерами, залучати громадськість до прийняття рішень та враховувати їхні побажання та потреби.

5. **Прозорість та звітність:** Nestlé S.A. ретельно дотримується принципів прозорості та звітності у своїй діяльності, публікуючи регулярні звіти про свої досягнення та проблеми. Українські підприємства можуть забезпечити прозорість своїх дій, активно комунікувати зі зацікавленими сторонами та публікувати звіти про свою соціальну відповідальність.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Черничинець С. П. Корпоративне управління: навч. посіб. К.: Кондор. 2011. 528 с.
2. Балуєва О. В., Боднарук О. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Маріуполь: ДонДУУ, 2017. 284 с.
3. Бочарова Н. А., Щепиліна А. К. Формування програми розвитку КСВ на автотранспортному підприємстві. *Економіка трансп. комплексу* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ ; редкол.: О. М. Криворучко (відп. ред.) та ін. Харків, 2018. Вип. 32. С. 107–122.
4. Бudyко О. В. Облік соціальної відповідальної діяльності як інформаційна основа управління сталим розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 33–38.
5. Бурковська А. В., Лункіна Т. І. Законодавство про регулювання корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 1 (50). С. 32–37.
6. Бутко М., Мурашко М. Генезис соціальної відповідальності бізнесу та її становлення в Україні. *Фінанси України*. 2008. № 8. С. 74–84.
7. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.
8. Деркач С. Соціальна відповідальність бізнесу. URL: <http://stepanderkach.com.ua/socialna-vidpovidalnist-biznesu> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
9. Дудкін О. В., Петрушенко Ю. М. Обґрунтування доцільності розвитку соціальної відповідальності підприємства *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія Економіка та менеджмент*. 2012. № 3 (51). С. 69–74.
10. Єжелей Ю. О. Стратегічна орієнтація на сталий розвиток сучасної бізнес-одиниці. Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі : збірник

тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 199–200. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12910> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

11. Звіт зі створення спільних цінностей та сталого розвитку Nestlé в Україні та Молдові 2019-2020. URL: <https://www.nestle.ua/csv/csv-report-2019-2020> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

12. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2017. № 6. С. 21–25.

13. Коваленко Є. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 134–139.

14. Концепція національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL: <http://kbs.org.ua/index.php?get=14&id=5817> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

15. Король С. Я. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та методологія обліку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 416 с.

16. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? URL.: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

17. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність: як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. К.: Стандарт. 2005. 302 с.

18. Краснокутська Н. С. Соціальна відповідальність як критерії ціннісноорієнтованого управління (емпіричний аспект). *Торгівля, комерція, підприємництво*. Львів : вид-во ЛКА, 2018. Вип. 17. С. 115–118.

19. КСВ воєнного часу. Топ-10 компаній. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/ksv-voyennogo-chasu-top-10-kompaniy-22122022-471409> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

20. Курінько Р. Корпоративна соціальна відповідальність: пошуки інтерпретації. Соціальні виміри суспільства: [зб. наук. праць]. 2008. № 11. С. 276–285.

21. Курулюк К. А., Клименко В. І. Корпоративна соціальна відповідальність

міжнародних компаній. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 14 квітня 2023 р.) / за заг. ред. доц. В. Ю. Стрілець. – Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 33–38.

22. Мамонова В. Озерова К. Механізми вдосконалення соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Публічне управління: теорія та практика: [зб. наук. праць]. 2010. № 2. С. 120–124.

23. Розвиток КСВ в Україні 2010-2018. URL: http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf (дата звернення: 10.05.2023 р.).

24. Створення спільних цінностей. Nestlé Україна. URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/asset-library/documents/csv_report_nestle_ukraine_2016.pdf (дата звернення: 10.05.2023 р.).

25. Тіньовий бік Nestlé: маніпуляції, шантаж і небезпечні продукти. URL: <https://marketer.ua/ua/nestle-s-dark-side-manipulation-blackmail-and-dangerous-products> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

26. Топ-25 кращих програм КСВ. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-luchshih-programm-kso-29062021-429340> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

27. Усатенко О. В. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства у процесі сталого розвитку для цілей управлінського обліку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. №794. С. 88–94.

28. Ушенко Н. В., Піддубна І. О. Інтегрування корпоративної соціальної відповідальності у стратегію управління бізнес-структури. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №24. С. 162–167.

29. Хміль Ф. І. Соціальна відповідальність підприємництва в Україні. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2017. № 1. С. 24–30.

30. 6 КСВ-практик, що надихнуть менеджерів/ок у 2022 році. URL: <https://csr-ukraine.org/articles/6-ksv-praktik-shho-nadikhnut-menedzheriv-o> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
31. 7 Best Practices for Creating an Impactful CSR Strategy. URL: https://www.csrwire.com/press_releases/767126-7-best-practices-creating-impactful-csr-strategy (дата звернення: 10.05.2023 р.).
32. A Friedman doctrine. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
33. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. URL: https://www.researchgate.net/publication/303179257_A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_of_Corporate_Performance (дата звернення: 10.05.2023 р.).
34. Accelerate, transform, regenerate: Nestlé's net zero roadmap. URL: <https://www.nestleprofessional.us/sites/default/files/2021-11/nestle-net-zero-roadmap-en.pdf> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
35. Ashrafi M., Magnan G. M., Adams M., Walker T. R. Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Sustainability*. 2020. № 12 (3), 760 p.
36. Business Model – What is it and How it works. URL: <https://businessmodelanalyst.com/business-model> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
37. Corporate Social Responsibility of Nestle. URL: <https://www.essaypandas.com/essay/13633-Nestle-Corporate-Social-Responsibility> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
38. Getting at Gafam's «Power» in Society: A Structural Relational Framework. *Heliotrope*. URL: <https://www.heliotropejournal.net/helio/gafams-power-in-society> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
39. Gitman L. J., Joehnk M. D. Fundamentals of investing. URL: <http://magiclopedia.com/books/fundamental-of-investing-gitmans.html> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
40. How Nestlé is expanding the plant-based category. *Brand Times*. URL:

<https://www.brandtimes.com.ng/how-nestle-is-expanding-the-plant-based-category> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

41. Nestle expands presence with fresh investments. URL: http://shandong.chinadaily.com.cn/2021-05/12/c_620097.htm (дата звернення: 10.05.2023 р.).

42. Nestlé plans to reduce greenhouse gases across its supply chain. URL: <https://amp.cnn.com/cnn/2019/09/12/business/nestle-climate-change/index.html> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

43. Nestlé reports full-year results for 2022. URL: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2022> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

44. Nestlé в світі. URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/globalpresence> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

45. Nestlé в Україні. URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

46. Nestlé. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Nestlé> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

47. Nestlé: Conserving Water as a Strategy to Sell More Water. URL: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/nestle-conserving-water-as-a-strategy-to-sell-more-water> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

48. Nestlé: Good food, Good life. Nestlé Global. URL: <https://www.nestle.com> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

49. Nestlé's Organizational Structure. URL: <https://www.organimi.com/organizational-structures/nestle> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

50. Renouard C., Ezvan C. Corporate social responsibility towards human development: A capabilities framework. *Business Ethics: A European Review*. 2018. № 27 (2). P. 144–155.

51. Sales of Nestlé in Zone North America by product categories, 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/255669/sales-of-nestle-in-zone-north-america-by-product-categories> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

52. Sales of Nestlé's confectionery sector worldwide by segment, 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/236101/global-sales-of-the-confectionery-sector-of-nestle-by-segment> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
53. Standardization Identity Federation. Select Identity Provider. URL: <https://isotc.iso.org> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
54. Statistics & Facts on Nestlé. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/1439/nestle/#topicOverview> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
55. Sustainability. Working to leave the world better than we found it coffee mate illustration. URL: <https://www.nestleusa.com/sustainability> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
56. The social responsibility of transnational corporations. UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/poiteiitm21_en.pdf (дата звернення: 10.05.2023 р.).
57. Top 100 companies leading on social practices. URL: <https://www.refinitiv.com/en/sustainable-finance/social-top-100#top-100> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
58. Top ten cosmetics companies in the world. Cosmetics technology. URL: <https://www.cosmeticstechnology.com/features/top-ten-cosmeticscompanies-in-the-world> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
59. US cities and states give big tech \$9,3 bn in subsidies in five years. The Guardian. URL: <https://www.theguardian.com/cities/2018/jul/02/us-cities-and-states-give-big-tech93bn-in-subsidies-in-five-years-tax-breaks> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
60. Ushenko N., Blyzniuk V., Dniprov O., Ridet T., Kurbala N. 2021. Strategic priorities for the formation of social responsibility of business, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. № 8(4): P. 641-653.