

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 631.1:330.87:339.976.2

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 09 » _____ грудня _____ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління соціальною відповідальністю підприємства в
умовах виходу на міжнародні ринки»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-11мп
ГРАБИНА Анна Юріївна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. КОПШИНСЬКА Катерина Олександрівна _____

Рецензент:

доцент кафедри промислового маркетингу,
к.е.н., доц. КУБИШИНА Надія Сергіївна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2022 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Вікторія ДЕРГАЧОВА**

« 03 » грудня 2021 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ГРАБИНІ АННІ ЮРІЇВНІ

1. Тема дисертації «Управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки»,

науковий керівник дисертації КОПШИНСЬКА Катерина Олександрівна, доцент кафедри менеджменту підприємств, к.е.н., доц., затверджені наказом університету від 10.11.2022 року № 4143-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 02 грудня 2022 року.

3. Об'єкт дослідження: управління соціальною відповідальністю підприємства.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій з управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та принципи соціальної відповідальності підприємства;
- визначити особливості та інструментарій управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки;
- дослідити науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити аналіз експортної діяльності ТОВ «XXX»;
- оцінити ефективність управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX»;
- ідентифікувати проблемні аспекти управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки;

в) проєктно-рекомендаційна частина:

- надати науково-практичні рекомендації щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки;
- розробити програму удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) Сутність соціальної відповідальності підприємства та підходи до оцінювання ефективності управління нею;
- 2) Організаційно-економічна характеристика ТОВ «XXX»;
- 3) Аналіз ринку аграрної продукції;
- 4) Аналіз експортної діяльності підприємства;
- 5) Оцінка ефективності експортної діяльності ТОВ «XXX»;
- 6) Результати управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX»;
- 7) Проблемні аспекти управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX»;
- 8) Модель управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX»;
- 9) Механізм управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки;
- 10) Програма удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки;
- 11) Бюджет та ризики розробленої програми;
- 12) Економічне обґрунтування запропонованих науково-практичних рекомендацій та програми удосконалення управління соціальною відповідальністю.

7. Орієнтовний перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу»;
- 2) Тези «Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств у контексті їх міжнародної діяльності».

8. Дата видачі завдання: 03 грудня 2021 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строки виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо теоретично-методичних та практичних засад управління соціальною відповідальністю експортно орієнтованого підприємства	01.11.2021- 28.02.2022	виконано
2.	Розгляд теоретичних основ управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки. Надання на перевірку першого розділу	01.03.2022- 01.04.2022	виконано
3.	Аналіз експортної діяльності ТОВ «XXX» та оцінка ефективності управління його соціальною відповідальністю	02.04.2022- 15.09.2022	виконано
4.	Виявлення проблемних аспектів та обґрунтування необхідності удосконалення управління соціальною відповідальністю підприємства. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	16.09.2022- 02.10.2022	виконано
5.	Представлення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки	03.10.2022- 24.10.2022	виконано
6.	Розроблення програми удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» на основі виходу на міжнародні ринки	25.10.2022- 31.10.2022	виконано
7.	Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки. Надання на перевірку третього розділу роботи	01.11.2022- 07.11.2022	виконано
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістр	08.11.2022- 19.11.2022	виконано

Студентка

Анна ГРАБИНА

Науковий керівник

Катерина КОПШИНСЬКА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему: «Управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки» містить 139 сторінок, 31 таблицю, 35 рисунків, 22 формули, 4 додатки. Перелік посилань на літературні джерела нараховує 75 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлено підвищенням інтересу суспільства та міжнародних організацій до впровадження соціальної відповідальності на підприємствах, що є рушійною силою прогресу сталого розвитку не лише окремої компанії, а й країни та її економіки в цілому.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту підприємств за темою «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640). Внесок автора полягає в розробленні науково-практичних рекомендацій щодо управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки та відповідного механізму.

Метою роботи є обґрунтування науково-методичних та розроблення практичних рекомендацій з управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки.

Поставлена мета дослідження обумовила вирішення таких завдань:

- розглянути сутність та принципи соціальної відповідальності підприємства;
- визначити особливості та інструментарій управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки;
- дослідити науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства;
- здійснити аналіз експортної діяльності ТОВ «XXX»;
- оцінити ефективність управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX»;
- ідентифікувати проблемні аспекти управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки;
- надати науково-практичні рекомендації щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки;
- розробити програму удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: управління соціальною відповідальністю підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій з управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки.

База дослідження: ТОВ «XXX».

Методи дослідження. У магістерській дисертації було використано загальні та спеціальні методи дослідження, а саме: систематизації та узагальнення, порівняльний та графічний, а також фінансово-економічний аналіз – для дослідження зміни показників експортної діяльності підприємства та їх відхилення від нормативних значень; економіко-управлінський аналіз – для оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки; метод причинно-наслідкового аналізу – для розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки; метод дисконтування – для оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку методичних положень щодо оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства, які на відміну від наявних, враховують складову соціальної відповідальності підприємства в результатах управління його зовнішньоекономічною діяльністю; а також в удосконаленні механізму управління соціальною відповідальністю аграрного підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки, що, на відміну від наявних, інтегрує ефективне партнерство, корпоративну соціальну відповідальність та екологію як ключові напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу для досягнення соціально відповідального розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані у магістерській дисертації теоретичні положення доведено до рівня науково-практичних рекомендацій і запропоновані на розгляд директору ТОВ «XXX» щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки.

Апробації результатів роботи:

1) Копішинська К.О., Грабина А.Ю. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, № 24, 2022. (подано до друку).

2) Грабина А.Ю., Копішинська К.О. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств у контексті їх міжнародної діяльності. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія та практика менеджменту» (24-26 травня 2022 року), м. Луцьк. с. 116-119.

Ключові слова: соціальна відповідальність, управління, вихід на міжнародні ринки, ефективність, механізм управління соціальною відповідальністю.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic «Social responsibility management of the enterprise in the context of entering international markets» includes 139 pages, 31 tables, 35 drawings, 22 formulas, 4 attachments. The bibliography list consists of 75 items.

The relevance of the research topic is caused by increased interest of society and international organizations in the implementation of social responsibility at enterprises, which is the driving force of the progress of sustainable development not only of an individual company, but also of the country and its economy as a whole.

Connection with scientific programs, plans and topics. The master's dissertation for obtaining a master's degree was completed at the National Technical University of Ukraine «Ihor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute" in accordance with the scientific research plans of the Department of Management on the topic "Management of economic support of international forms of business and entrepreneurship based on the principles of sustainable development and economic security" (No. DR 0117U005640). The author's contribution consists in the development of scientific and practical recommendations on the management of social responsibility of the enterprise in the context of entering international markets and the corresponding mechanism.

The purpose of the work is the substantiation of scientific and methodical recommendations, development of practical recommendations for the management of social responsibility of the enterprise in the conditions of entering international markets.

The set goal of the research determined the solution of the following tasks:

- consider the essence and principles of social responsibility of the enterprise;
- determine the features and tools of social responsibility management of the enterprise in the context of entering international markets;
- research scientific and methodical approaches to the evaluation of the effectiveness of the social responsibility management of the enterprise;
- analyze the export activity of XXX LLC
- evaluate the effectiveness of social responsibility management of XXX LLC;
- identify problematic aspects of social responsibility management of XXX LLC in the context of entering international markets;
- provide scientific and practical recommendations on improving social responsibility management of XXX LLC in the context of entering international markets;
- to develop a program of improving social responsibility management of XXX LLC in the context of entering international markets;
- justify the economic feasibility of the proposed measures.

The object of the work is enterprise's social responsibility management.

The subject of the work is a set of theoretical and methodological approaches and practical recommendations on the social responsibility management of the enterprise in the context entering international markets.

The research base XXX LLC.

The research methods. In the master's thesis, general and special research methods were used, namely: systematization and generalization, comparative and graphic, as well as financial and economic analysis – to study changes in the indicators of the enterprise's export activity and its deviation from normative values; economic and management analysis to assess the effectiveness of the enterprise's social responsibility management in the context of entering international markets; the method of cause-and-effect analysis – for the development of scientific and practical recommendations for improving the management of social responsibility in the conditions of entering international markets; discounting method - for evaluating the effectiveness of the proposed measures.

Scientific novelty of the obtained results consists in the further development of methodological provisions regarding the evaluation of the effectiveness of the social responsibility management of the enterprise, which, unlike the existing ones, take into account the component of the social responsibility of the enterprise in the results of the management of its foreign economic activity; as well as in the improvement of the social responsibility management mechanism of an agrarian enterprise in the conditions of entering international markets, which, unlike the existing ones, integrates effective partnership, corporate social responsibility and ecology as key directions of the implementation of social responsibility of business to achieve socially responsible development.

The practical significance of the obtained results consists in the fact that the theoretical provisions substantiated in the master's dissertation have been brought to the level of scientific and practical recommendations and proposed for consideration by the director of XXX LLC regarding the improvement of the company's social responsibility management in conditions of entering international markets.

Approbation of work results:

1) Kopishynska K., Hrabyna A. Management of social responsibility of agricultural enterprises in the conditions of international business transformation. Economic Bulletin of NTUU “KPI”. No 24. 2022. *(submitted for publication)*.

2) Hrabyna A., Kopishynska K. Social responsibility management of agricultural enterprises in the context of their international activities. Materials of the International Scientific and Practical Conference "Theory and Practice of Management" (May 24-26, 2022), Lutsk. P. 116-119.

Keywords: social responsibility, management, entering international markets, effectiveness, social responsibility management mechanism.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	10
ВСТУП.....	11
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	15
1.1 Сутність та принципи соціальної відповідальності підприємства	15
1.2 Особливості та інструментарій управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки	24
1.3 Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства.....	34
Висновки до розділу 1	43
2 ДІАГНОСТИКА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	44
2.1 Аналіз експортної діяльності ТОВ «XXX».....	44
2.2 Оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX»	57
2.3 Проблемні аспекти управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки	69
Висновок до розділу 2.....	81
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	82
3.1 Науково-практичні рекомендації щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки.....	82
3.2 Розроблення програми удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки	93
3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів	106
Висновок до розділу 3.....	118
ВИСНОВКИ	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	122
ДОДАТКИ	130

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність.

ЕДП – експортна діяльність підприємства.

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність.

ОНС – охорона навколишнього середовища.

ПрАТ – приватне акціонерне товариство.

РЗТ – ресурсозберігаючі технології.

СВ – соціальна відповідальність.

СВБ – соціально відповідальний бізнес.

СІ – соціальні інвестиції.

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю.

ВСТУП

У сучасному ринковому середовищі посилюється роль соціальної відповідальності бізнесу в умовах створення стійкої конкурентоспроможності в ринковій системі господарювання. Бізнес, орієнтований на міжнародний ринок, має приймати значні обов'язки, пов'язані з соціальними витратами, розвитком інноваційних та соціально орієнтованих відносин в колективі підприємства, а також створення соціального капіталу. Саме тому поглиблений аналіз соціальної відповідальності для бізнесу є надважливим в умовах виходу підприємства на міжнародний ринок.

Актуальність теми дослідження зумовлено підвищенням інтересу суспільства та міжнародних організацій до впровадження соціальної відповідальності на підприємствах, що є рушійною силою прогресу та передумовою сталого розвитку не лише окремої компанії, а й країни та її економіки в цілому.

Проблеми управління соціальною відповідальністю підприємства є предметом чисельних досліджень. Значний інтерес для дослідження становлять праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених-науковців, як: Базалійська Н.П., Микитюк С.С. [31], Бандилко О.С. [15], Білан О.С. [2], Берзіна С.В. [59], Белко І.А. [23], Воржакова Ю.П., Лис А.С. [26], Ворончак І.О., Демачкович Л.М. [19], Грановська І.В. [28], Грицаєнко М.І. [22], Дзевелюк М.В. [13], Длугопольський О.В., Коровицька О.А. [3], Заєць І. [64], Затеїщикова О.О. [24], Колот А. [10], Комарницький І.Ф. [34], Кравцов С.С., Клімова А.М. [5], Крикун В.А. [12], Куцик В.І. [33], Куцик П.О., Ковтун О.І., Башнянин Г.І. [1], Ладиченко В.В., Гиренко В.В., Гловко Л.О., Вітів В.А. [60], Лагута Я.М. [32], Левківська Л., Левкович І. [58], Малік М.Й., Мамчур В.А., Шпикуляк О.Г. [6], Мостепанюк А.В. [7], Петрушко Л., Тарасовський Ю. [74], Сакун Г., Станкевич І., Тардаскіна Т. [11], Сивак О.Б. [30], Станкевич Ю.Ю. [8], Топішко І.І., Топішко Н.П., Галецька Т.І. [29], Федчишин Ю., Лазарєв О., Іванченко Я., Павленко О. [50], Харламова А.О. [21], Хлевицька Т.Б. [36], Хома Н.М. [14], Чижишин І.О. [4; 16].

Однак поза увагою вчених залишилися питання застосування на практиці інструментів оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки.

Метою магістерської дисертації є обґрунтування науково-методичних та розроблення практичних рекомендацій із управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки.

Досягнення поставленої мети зумовлено вирішенням наступних завдань:

- розглянути сутність та принципи соціальної відповідальності підприємства;
- визначити особливості та інструментарій управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки;
- дослідити науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства
- здійснити аналіз експортної діяльності ТОВ «XXX»;
- оцінити ефективність управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX»;
- ідентифікувати проблемні аспекти управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки;
- надати науково-практичні рекомендації щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки;
- розробити програму удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки;
- обґрунтувати доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управління соціальною відповідальністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико- методичних підходів та практичних рекомендацій з управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки.

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «XXX». Юридична адреса: Україна, м. Київ.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у процесі виконання магістерської дисертації другого (магістерського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів як: систематизації та узагальнення – для визначення сутності та принципів управління соціальною відповідальністю підприємства; фінансово-економічний аналіз – для дослідження зміни показників експортної діяльності підприємства та їх відхилення від нормативних значень; економіко-управлінський аналіз – для оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки; порівняльний та графічний метод – для представлення результатів дослідження; метод причинно-наслідкового аналізу – для розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки; метод дисконтування – для оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Теоретичною основою дослідження є наукова та навчально-методична література провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячених питанню управління соціальною відповідальністю; офіційні дані Державної служби статистики України; дані внутрішньої статистичної, зокрема, бухгалтерської звітності ТОВ «XXX»; фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2017-2021 рр.), Звіт про корпоративне управління ТОВ «XXX» за 2019-2021 рр., статут підприємства.

Наукова новизна. У ході дослідження були отримані теоретичні та практичні результати, що характеризуються новизною дослідження, зокрема:

- удосконалено механізм управління соціальною відповідальністю аграрного підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки, що, на відміну від наявних, інтегрує ефективне партнерство, корпоративну соціальну відповідальність та екологію як ключові напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу для досягнення соціально відповідального розвитку;
- дістали подальшого розвитку методичні положення щодо оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства, які, на відміну від усталених, враховують складову соціальної відповідальності підприємства в результатах управління його зовнішньоекономічною діяльністю.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи знайшли конкретну реалізацію в системі управління розвитком експортної діяльності ТОВ «ХХХ», що базується на управлінні соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки. Розроблені в магістерській дисертації рекомендації щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки були представлені на розгляд представникам ТОВ «ХХХ», які визнали перспективну можливість їх практичного застосування (акт впровадження № 3850 від 26.10.2022 р.). Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає в розширенні експортної діяльності ТОВ «ХХХ» та зростання показників ефективності експорту на основі удосконалення управління соціальною відповідальністю. Результатом є вихід ТОВ «ХХХ» на новий ринок ЄС.

Запропоновані та обґрунтовані рекомендації стосовно управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами, які спеціалізуються в аграрному секторі економіки.

Апробація результатів дослідження. Основні практичні результати дослідження доповідались на конференції, за результатом яких опубліковано тези доповіді: Грабина А.Ю., Копішинська К.О. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств у контексті їх міжнародної діяльності. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія та практика менеджменту» (24-26 травня 2022 року), м. Луцьк. с. 116-119.

За результатами проведених досліджень опубліковано статтю: Копішинська К.О., Грабина А.Ю. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2022. № 24. (подано до друку).

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1 Сутність та принципи соціальної відповідальності підприємства

У сучасному мінливому ринковому середовищі необхідно шукати ефективні способи ефективного економічного та соціального поступу, а також формувати адекватні моделі розвитку господарювання на мікро- та макрорівнях. У такі моделі можуть включатися нові виробничі технології, персонал із високою кваліфікацією, новітні методи управління, оновлені механізми виходу на міжнародний ринок, впровадження соціальної відповідальності [1, с. 75].

Головними проблемами, що погіршують умови соціального середовища є скорочення фінансування соціальних потреб, поява майнової нерівності, загострення соціальних протиріч, скорочення відрахувань державного бюджету. Для вирішення таких проблем необхідно створення механізму соціального компромісу, що включає соціальний контроль та систему забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, держави та суспільства для збалансування інтересів всіх суб'єктів економічних відносин. Досягнення соціального компромісу можливе за дотриманням міжнародних стандартів соціальної відповідальності для підприємств для забезпечення стабільності в діяльності бізнесу.

Сучасним та актуальним способом ефективного управління, у якому поєднується покращення бізнес-процесів підприємства та позитивний вплив від його діяльності на суспільство, є впровадження соціальної відповідальності. На даному етапі розвитку бізнес-відносин, особливо в Україні, соціальна відповідальність не є пріоритетною частиною удосконалення діяльності підприємства. Однак, з кожним роком усвідомлення важливості даного механізму та його позитивного впливу зростає та стає більш привабливим для підприємців.

Соціальна відповідальність (СВ) є багатогранним поняттям, а тому має широкий перелік дефініцій, які автори пропонують відповідно до змін у

ринковому середовищі. Не існує єдиного підходу до визначення даного поняття, тому доцільно провести аналіз частини визначень за вітчизняними та зарубіжними науковцями (див. табл. 1.1) та сформувати власне, що включатиме основні знакові аспекти соціальної відповідальності.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «соціальна відповідальність»

<i>Автор</i>	<i>Підхід</i>	<i>Визначення</i>
Білан О.С.	Як соціальна інвестиція	«...соціальна відповідальність є своєрідною соціальною інвестицією, тим методом управління, який дозволяє підвищити рівень капіталізації без значних капітальних вкладень...»
Длугопольський О.В. Коровицька О.А.	Як інституційний підхід	«...є одним із найважливіших інститутів цивілізованої ринкової економіки та включає у себе відповідальність компанії у взаємовідносинах із партнерами та споживачами, а також відповідальну політику щодо працівників, екологічну відповідальність і сприяння розвитку бізнесу для сталого розвитку суспільства...»
Чижишин О.І.	Як зобов'язання	«...це зобов'язання щодо виконання тих чи інших моральних, етичних, економічних, екологічних норм, що встановлені державою, суспільством до підприємства, недотримання яких вимагає від порушника відповідати за свої помилки...»
Кравцов С.С., Клімова А.М.	Як відповідальність	«...це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають...»
Малік М.Й., Мамчур В.А., Шпикуляк О.Г.	Як соціальне зобов'язання	«... з одного боку, соціальна відповідальність – це виконання підприємством соціальних зобов'язань, передбачених законодавством, через добровільне здійснення витрат на соціальні проекти, з іншого – понад встановлені податковим, трудовим, екологічним та іншим законодавством, виходячи не з вимог закону, а з моральних міркувань...»
Мостепанюк А.В.	Як свідомий підхід до ведення бізнесу	«... у широкому розумінні соціальна відповідальність – це ведення комерційної діяльності з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін (працівників, споживачів, постачальників, партнерів та довкілля) та в межах норм чинного законодавства; у вузькому розумінні – це участь бізнесу у проєктах, спрямованих на вирішення нагальних соціальних (екологічних) проблем і підвищення рівня добробуту місцевих громад і суспільства в цілому...»
Станкевич Ю.Ю.	Як стратегія розвитку	«... під соціальною відповідальністю розуміється стратегія розвитку компанії, що передбачає впровадження в свою діяльність економічних, соціальних, екологічних очікувань суспільства...»

Сформовано автором на основі [2], [3], [4], [5], [6, с. 7], [7, с. 17], [8, с. 172]

Вважається, що соціальна відповідальність є інвестицією в майбутнє та свідомим підходом до ведення бізнесу. На основі аналізу основних дефініцій

науковців зі всього світу можна сформулювати власне. Соціальна відповідальність – це специфічний інструмент управління, що дозволяє зробити певний внесок на користь суспільства за рахунок його виробничої діяльності з урахуванням інтересів суспільства, що включає соціальний, економічний та екологічний аспекти ведення бізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Звертаючись до Концепції національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні поняття «соціальна відповідальність» трактується, як відповідальність підприємства за прийняті управлінські рішення та дії, що впливають на суспільство, екологію; шляхом етичної та моральної поведінки, що сприяє сталому розвитку, включаючи: здоров'я та добробут суспільства, врахування очікувань зацікавлених сторін, відповідність чинному законодавству та міжнародним стандартам, інтеграцію в діяльність підприємства та практику в його відносинах [9].

Еволюція соціальної відповідальності проходила певні етапи, які відображали погляд науковців стосовно суспільної ролі бізнесу та вимог щодо принципів його ведення. Спочатку з 1950 до 1970 років пройшов етап становлення базової теорії корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility), потім із 1970 до 1990 років теорія еволюціонувала до корпоративної соціальної сприйнятливості (Corporate Social Responsiveness), наразі актуальною є теорія корпоративної соціальної діяльності (Corporate Social Performance), яка бере початок із 1980-го року. Концепція соціальної відповідальності ґрунтується на основі економічно-правових та організаційних принципів, що забезпечують збалансовану соціально-економічну та екологічну господарську діяльність [10].

Соціальна відповідальність відображає систему цінностей суспільства, а тому включає взаємопов'язані фактори: економічні, правові, моральні, етичні, політичні, екологічні, соціальні та професійні. Механізм соціальної відповідальності базується на взаємозалежності суб'єктів соціуму, що мають різні позиції за соціальною ієрархією [11].

Соціальна відповідальність деталізується за допомогою концепцій, які розглянуті у таблиці 1.2. Саме тому даний механізм є комплексним, адже на його формування впливають пріоритетні цілі та завдання компанії, ступінь міжнародної спрямованості бізнесу, етичні принципи керівництва, стан соціально-економічного розвитку підприємства, роль державного регулювання, а також ступінь зрілості суспільства.

Таблиця 1.2 – Концепції соціальної відповідальності

<i>Назва концепції</i>	<i>Принципи концепції</i>
Заінтересованих сторін (стейкхолдерів)	Принципи взаємодії бізнесу з працівниками, покупцями, акціонерами, постачальниками, місцевою громадою, державою і суспільством загалом.
Корпоративного громадянства	Принципи взаємодії бізнесу з суспільством щодо сприяння його ефективному і сталому розвитку.
Концепція проактивності	Засоби реагування на виклики сталого розвитку на основі реакції або стратегічного (проактивного) підходу.
Концепція корпоративної підзвітності	Компанії мають стати більш підзвітними перед суспільством, а не лише перед своїми зацікавленими сторонами за наслідки власної господарської діяльності.
Добровільна концепція	Зобов'язання компанії досягати довгострокових цілей, в яких зацікавлене суспільство.
Корпоративної стійкості	Мікроекономічне трактування концепції сталого розвитку як такого, що «відповідає потребам нинішнього покоління, не входячи в протиріччя з потребами і прагненнями поколінь майбутнього».

Розроблено автором на основі [12], [13], [14], [15]

Отже, головними принципами є: встановлення довгострокових відносин із зацікавленими сторонами, формування репутації надійного партнера, орієнтування на споживачів, відповідальність до вирішення екологічних та соціальних проблем, новаторські рішення. Реалізація принципів у внутрішньому середовищі спрямовується дотримання прав працівників підприємства, їх навчання, а у зовнішньому середовищі – маркетинг доброчинний, взаємодія з громадою, охорона навколишнього середовища (ОНС), волонтерство тощо.

Дотримання принципів соціальної відповідальності має свої переваги та недоліки. Кожне підприємство самостійно обирає свою стратегію та вирішує чи включати принципи соціальної відповідальності до неї. Детальний аналіз переваг надано на рисунку 1.1.

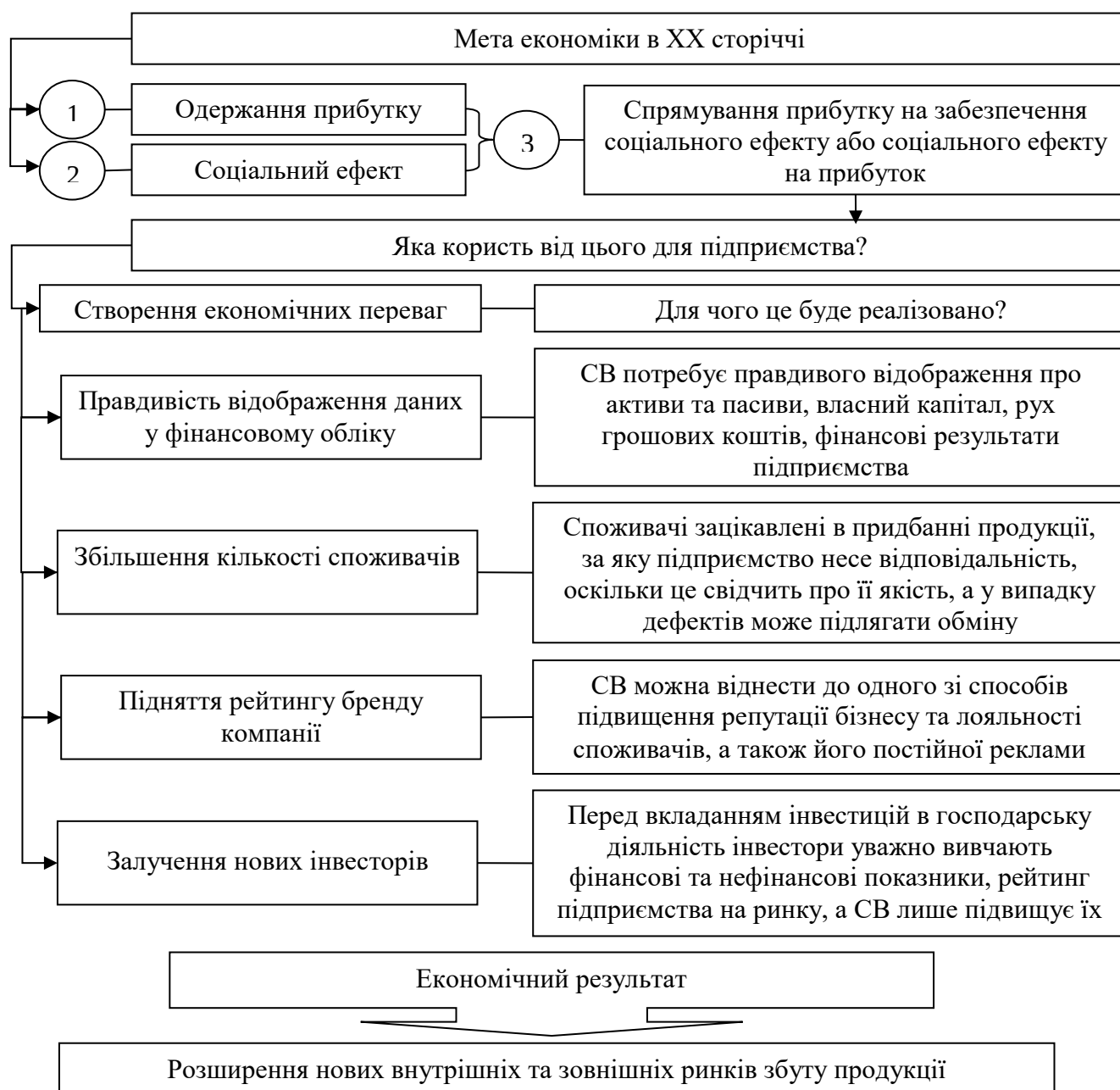


Рисунок 1.1 – Основні переваги від упровадження СВ

Джерело: [16]

Отже, основними перевагами від впровадження соціальної відповідальності є:

- підвищення прибутку підприємства;
- можливість прискорити темпи зростання компанії;
- отримання доступу до соціальних інвестицій (при розподілі інвестори звертають увагу на показники FTSE4Good, Dow Jones Sustainable Index – оцінка участі компанії у соціальній та етичній сферах, захисту довкілля;

- можливість скоротити операційні витрати завдяки скорочення відходів від виробництва, технологій енергозбереження;
- підвищення іміджу, що у свою чергу дозволяє виходити на нові ринки збуту та діяльності бізнесу;
- підвищення рівня продажів через підвищення рівня лояльності споживачів (розуміння суспільства, що підприємство соціально відповідальне);
- зростання продуктивності праці, залучення нових спеціалістів;
- формування нових конкурентних переваг, що дозволить підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринку;
- скорочення скарг, додаткового податкового навантаження від уряду.

Впровадження заходів соціальної відповідальності за результатами досліджень [17] мають здебільшого позитивний вплив на діяльність підприємств, що відображено на рисунку 1.2.

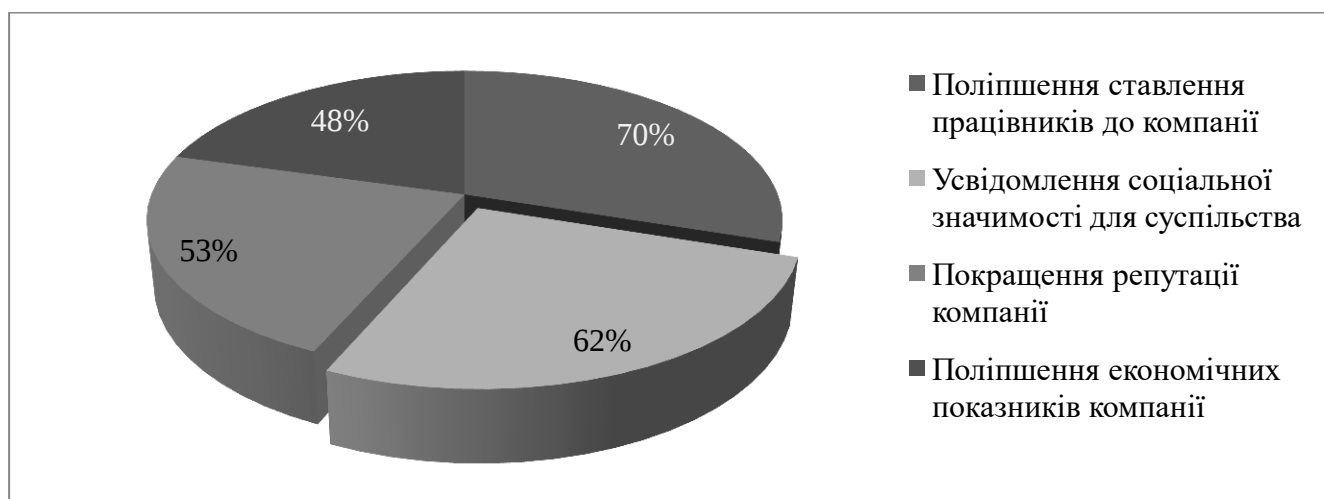


Рисунок 1.2 – Вплив соціальної відповідальності на діяльність українських компаній, %

Розроблено автором на основі [17]

Однак, окрім вагомих переваг існує ряд недоліків, а саме: додаткове фінансове навантаження; недосконалість нормативно-правової бази; відсутність державного стимулювання; нестача досвіду роботи за принципами соціальної відповідальності; неповне розуміння працівниками концепції соціальної відповідальності; труднощі контролю над використанням наданих коштів [18].

Розрізняють американську, європейську та японську моделі соціальної відповідальності підприємств відповідно до взаємодії держави та суб'єктами суспільних відносин [19]. Розподіл за країнами та методи реалізації наведених моделей відображено на рисунку 1.3. Американська модель є ліберальною та має місце у США, англomовних державах Африки, Канаді та Латинській Америці. Європейська модель переважно застосовується у Європі, однак найчастіше застосовується у Швеції, Данії, Франції та Фінляндії. Японська модель притаманна для Японії та Азії в цілому [20].



Рисунок 1.3 – Моделі соціальної відповідальності підприємства

Сформовано автором на основі [20]

Стратегія підприємства має включати принципи соціальної відповідальності, адже компанії, які мають намір вносити вклад у вирішення соціально значимих проблем, повинні передбачити всі можливості та загрози в суспільно-політичному та економічному полі діяльності.

Досягнення взаємних відносин між суб'єктами у межах соціальної відповідальності можливе при взаємодії зовнішніх та внутрішніх елементів, які дозволяють реалізувати інтереси бізнесу, суспільства та держави шляхом

компромісів, які в кінцевому результаті призводять до покращення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності та підвищення лояльності стейкхолдерів. Система взаємодії суб'єктів ринкової діяльності має бути взаємопов'язана на всіх рівнях у межах соціальної відповідальності: суспільство та організація, організації та керівництво, керівники та суспільство (див. рис. 1.4).

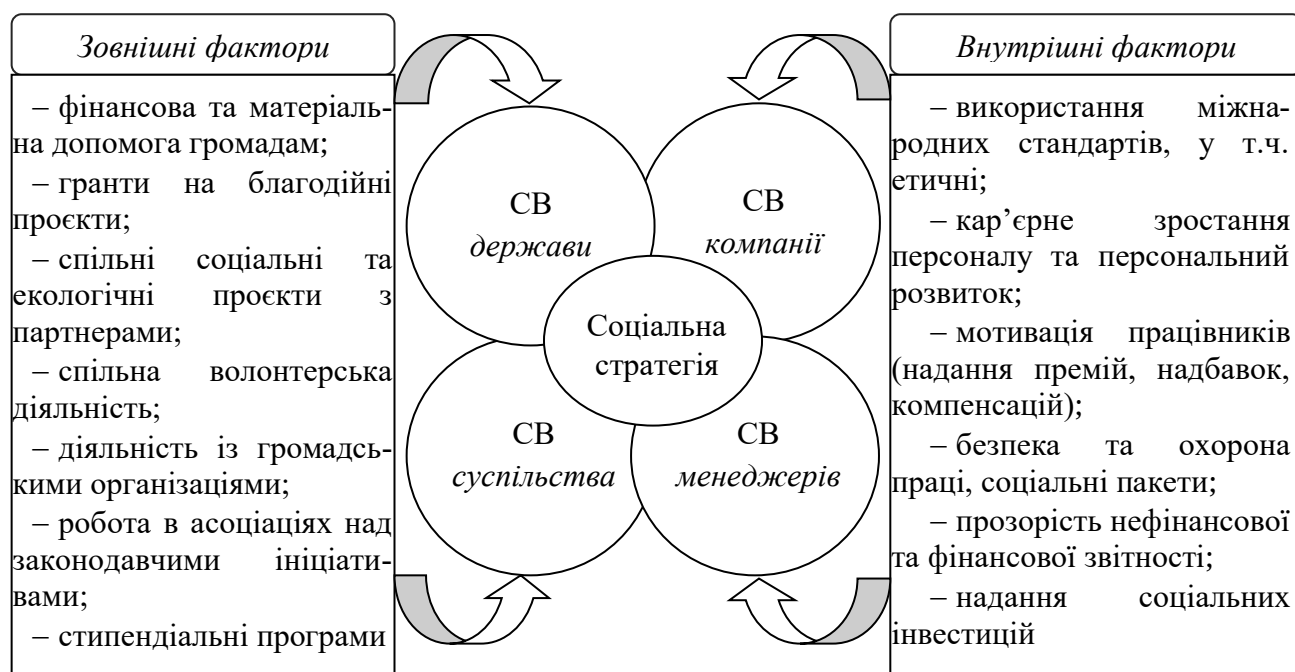


Рисунок 1.4 – Взаємодія економічних суб'єктів у межах соціальної відповідальності

Розроблено автором на основі [21]

Головними принципами стратегії соціальної відповідальності є: відповідність продукції чи послуг стандартам якості; задовільний рівень операційної діяльності з точки зору споживачів; неухильне виконання зобов'язань перед стейкхолдерами; задоволення потреб не лише безпосередніх споживачів, а й інших співтовариств людей та суспільства.

Отже, застосування принципів соціальної відповідальності можливе у будь-якій галузі, адже сприяє соціально-економічному розвитку. Соціальна відповідальність має свій розподіл за видами відповідно до рівнів економічної системи, концепцій, рівнів відповідальності та спрямування (див. рис. 1.5).

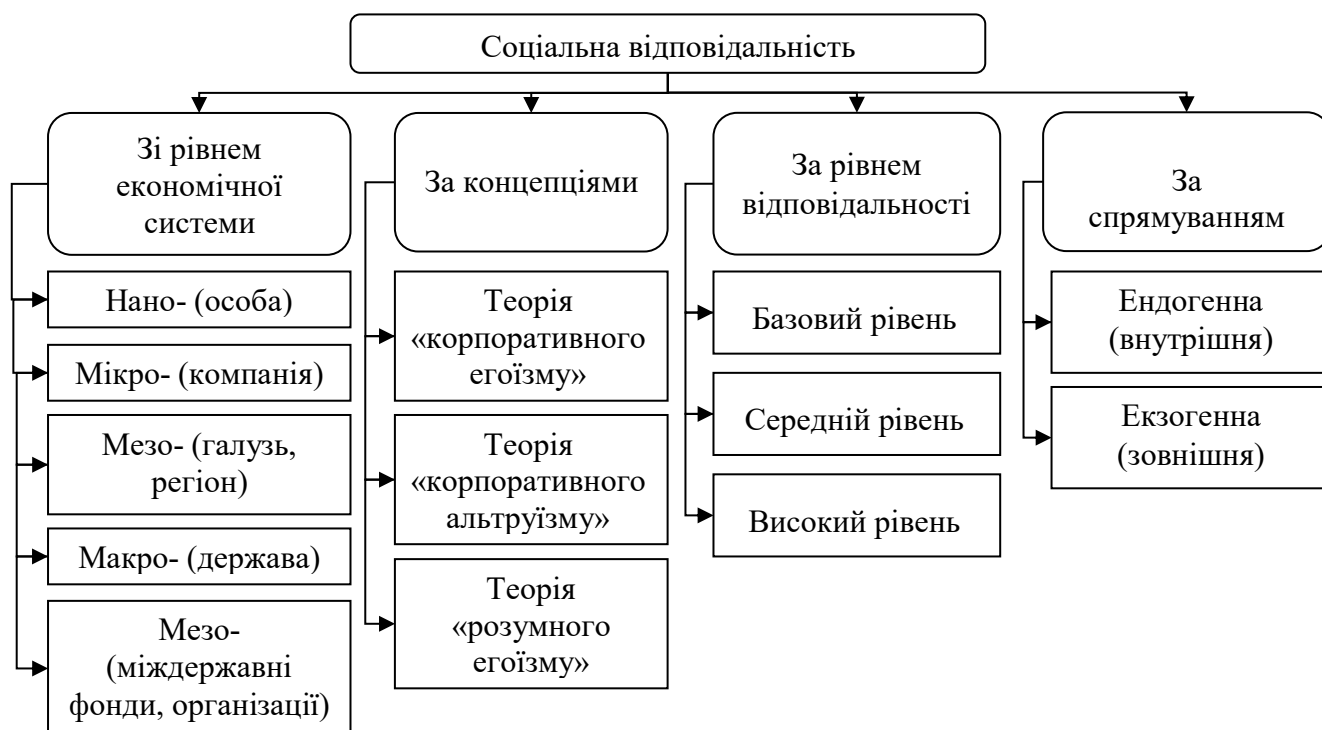


Рисунок 1.5 – Класифікація соціальної відповідальності

Джерело: [22]

За рівнями економічної системи соціальна відповідальність притаманна окремій особі, підприємству, галузі чи регіону, державі, міждержавним організаціям та фондам. За такого розподілу окремі люди мають нести відповідальність за міжособистісні та родинні зв'язки, зв'язок із державою; компанії мають відповідати перед державою на законодавчому рівні, перед своїм персоналом, а також суспільством; відповідальність у галузі стоїть перед суспільством та суб'єктом господарювання; держава має піклуватися про сталий розвиток, розбудову ринкової економіки соціально орієнтованого спрямування; держфонди та організації повинні брати на себе відповідальність перед суспільством забезпечуючи права людини, дотримуючись стандартів праці, а також охорону навколишнього середовища.

Поділ за концепціями має свою специфіку та окремий науковий інтерес. Теорія «корпоративного егоїзму» передбачає єдину відповідальність бізнесу за примноження прибутку акціонерів підприємства, теорія «корпоративного альтруїзму» сприяє покращенню добробуту населення завдяки соціальному внеску компанії, теорія «розумного егоїзму» забезпечує «виживання» бізнесу

завдяки формування сприятливого соціального середовища, що позитивно впливає на імідж компанії, її фінансову стійкість та безпеку.

Рівні соціальної відповідальності є: базовими, тобто відповідають за економічно-правову сферу, середніми – етична відповідальність, високими – філантропічна відповідальність. Виокремлюють, також, за спрямуванням соціальну відповідальність: ендогенна (внутрішня) – відповідальність несуть роботодавці перед своїми працівниками, екзогенна (зовнішня) – взаємні обов’язки держави, суспільства та підприємств.

Формування соціальної складової в діяльності підприємства має включати ключові індикатори реалізації інструментарію та заходів соціальної відповідальності. Пошук інструментів для управління СВ є надзвичайно важливим та відповідальним процесом.

1.2 Особливості та інструментарій управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки

Управління соціальною відповідальністю передбачає формування активної соціальної позиції. Управлінські рішення мають бути направлені не на одноразове застосування для окремого заходу чи проекту, а як постійна співпраця з владою та суспільством. Можливими інструментами СВ можуть виступати благодійність, спонсорство, доручення до екологічних проектів, допомога соціально незахищеним верствам населення, застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій (РЗТ). Результати впровадження соціальної відповідальності на кожному окремому підприємстві можуть різнитися в залежності від обраних цілей, однак найбільш бажаними є: досягнення балансу економічного та організаційного соціального розвитку, покращення іміджу підприємства як соціально свідомого, а також підвищення рівня прибутковості.

Керівники компаній мають розробляти власну модель соціальної відповідальності в залежності від специфіки їх діяльності. Найбільш загальну модель представлено на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 – Загальна модель управління соціальною відповідальністю

Розроблено автором

Основою запропонованої моделі є місія та формулювання цілей управління соціальною відповідальністю. Місією соціально відповідального підприємства має бути підвищення якості життя працівників, громад та суспільства в цілому. Основними цілями є підвищення результативності діяльності бізнесу, фінансових показників, створення довірливих взаємовідносин бізнесу, суспільства та держави. Розширене дерево цілей соціально відповідального бізнесу (СВБ) наведено на рисунку 1.7.

Можна виділити найбільш доцільний та адекватний розподіл формування соціальної відповідальності за такими етапами: формування місії та соціальних цілей, аналіз внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз, розгляд альтернативних стратегій, реалізація найбільш сприятливої соціальної стратегії. Отже, спостерігається тенденція, що у кожному з розглянутих підходів необхідно формувати соціальну місію та цілі.



Рисунок 1.7 – Дерево цілей соціально відповідального аграрного бізнесу

Сформовано автором на основі [22]

Формування соціальної стратегії підприємства, особливо в умовах виходу на міжнародні ринки, є одним із інструментів управління соціальною відповідальністю. У науковій літературі існує декілька підходів стосовно виділення етапів формування стратегії соціальної відповідальності на підприємстві. Одні вчені [23] виділяють 4 етапи:

1. проведення аналізу зовнішнього середовища, на основі якого обирається вид соціального стратегічного управління;
2. дослідження рівня статусу конкурентоспроможності компанії, визначення соціально стратегічних цілей;
3. вибір ефективних засобів для досягнення поставлених цілей у сприятливих та несприятливих умовах при наявному потенціалі;
4. формування та реалізація програм соціального розвитку на перспективу, їх корегування у разі виявлення неефективності [23].

Більш розширений підхід до формування соціальної відповідальності на підприємстві зображений на рисунку 1.8.

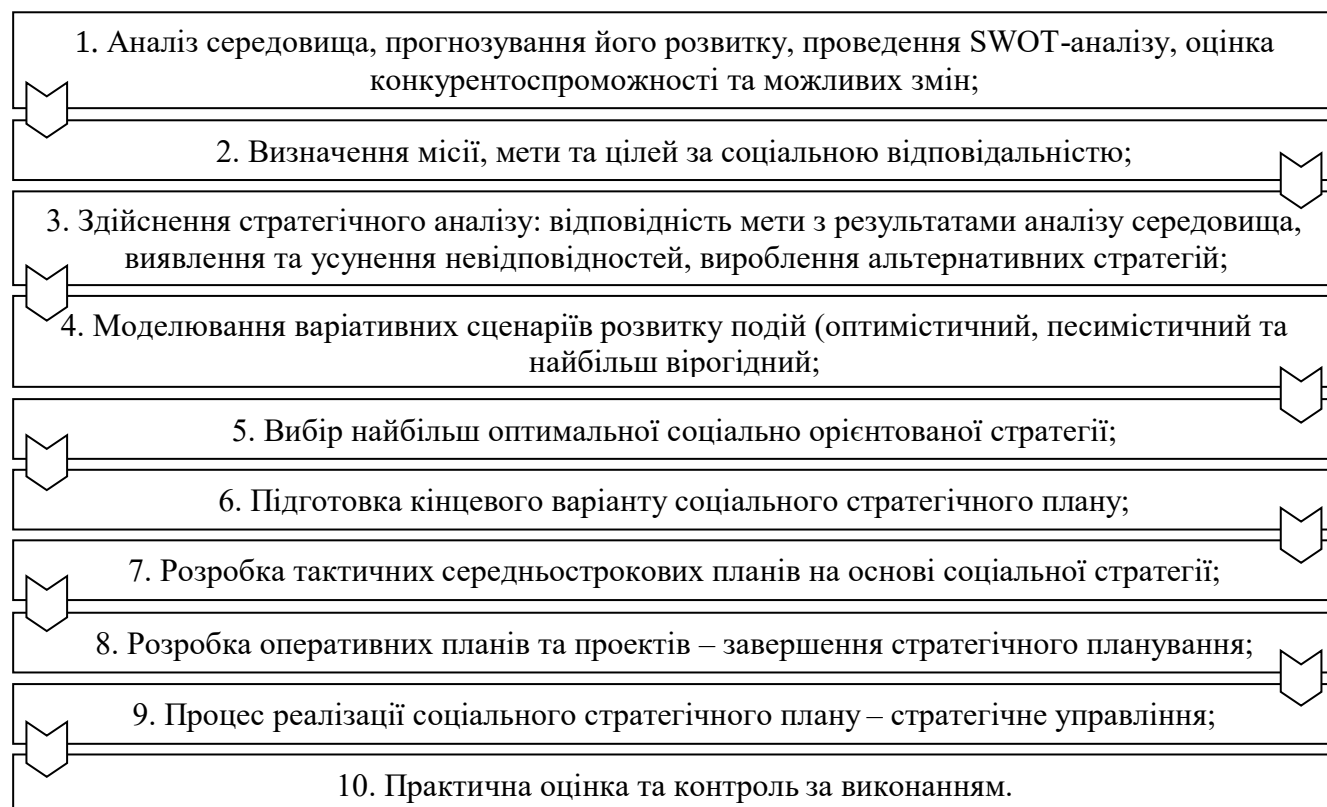


Рисунок 1.8 – Розширений підхід до формування соціальної відповідальності

Сформовано автором на основі [24]

Функціями управління соціальною відповідальністю, так як і загальні функції управління, є планування, організація, мотивація та контроль. На етапі планування визначається мета, цілі та завдання, на основі яких розробляється соціальна програма. Організація передбачає ефективне партнерство, впровадження СВ, піклування про навколишнє середовище. Мотивація поділяється на матеріальне (ефективна система оплати праці, преміювання) та нематеріальне (навчання працівників, соціальні пакети, охорона праці) стимулювання. За допомогою функції контролю можна прослідкувати за виконанням всіх процесів підприємства.

Особливості управління соціальною відповідальністю найбільш доцільно виявляти з досвіду підприємств України та інших країн. Практичний досвід провідних соціально відповідальних компаній дослідила міжнародна організація Corporate Register [25] та сформувала динаміку кількості офіційних звітів про соціальну відповідальність в США та країнах Європи (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Динаміка публікації звітності про соціальну відповідальність США та країн Європи

Країна	Кількість компаній, що подали нефінансову звітність у 2016-2020 рр.	Кількість опублікованих звітів із КСВ				
		2016	2017	2018	2019	2020
США	3354	1102	1084	1101	1303	1834
Великобританія	1898	826	800	708	758	865
Німеччина	1610	676	653	693	778	779
Італія	1004	371	393	496	545	577
Іспанія	975	521	535	519	559	534
Франція	924	583	593	571	639	634
Швеція	646	350	363	404	455	467
Швейцарія	446	234	244	227	247	267
Австрія	379	148	138	151	156	150
Данія	317	173	192	196	211	214
Норвегія	259	92	91	103	107	137
Фінляндія	253	114	126	136	150	155
Польща	116	47	51	62	53	61
Ірландія	107	38	41	46	50	54
Угорщина	75	22	19	15	17	18
Чехія	38	15	17	17	19	17
Україна	24	9	14	10	10	10
Болгарія	14	7	6	6	6	8
Сербія	13	12	9	11	8	9

Сформовано автором на основі даних Corporate Register

Отже, за кількістю офіційних звітів про КСВ за 2016-2020 роки лідирує США, адже 3 354 компанії подали нефінансову звітність, що у сукупності має 6 444 звітів із КСВ. Найбільше звітності з країн Європи публікують підприємства Великобританії (3 957 звітів), а найменше в Сербії (38 звітів), що засвідчено результатами вибірки. Україна має досить низький показник за рейтингом надання нефінансової звітності серед європейських країн.

Оцінку ефективності управління соціальною відповідальністю можна розглянути з позиції формування цілей оцінки: використання ресурсів та коштів на СВ, конкурентоспроможність підприємства, рейтинг підприємства, рівень задоволення потреб та інтересів стейкхолдерів, вплив соціальної відповідальності на фінансово-економічні показники. Після визначення цілі необхідно обирати найбільш доцільний інструмент управління соціальною відповідальністю підприємства (див. рис. 1.9).

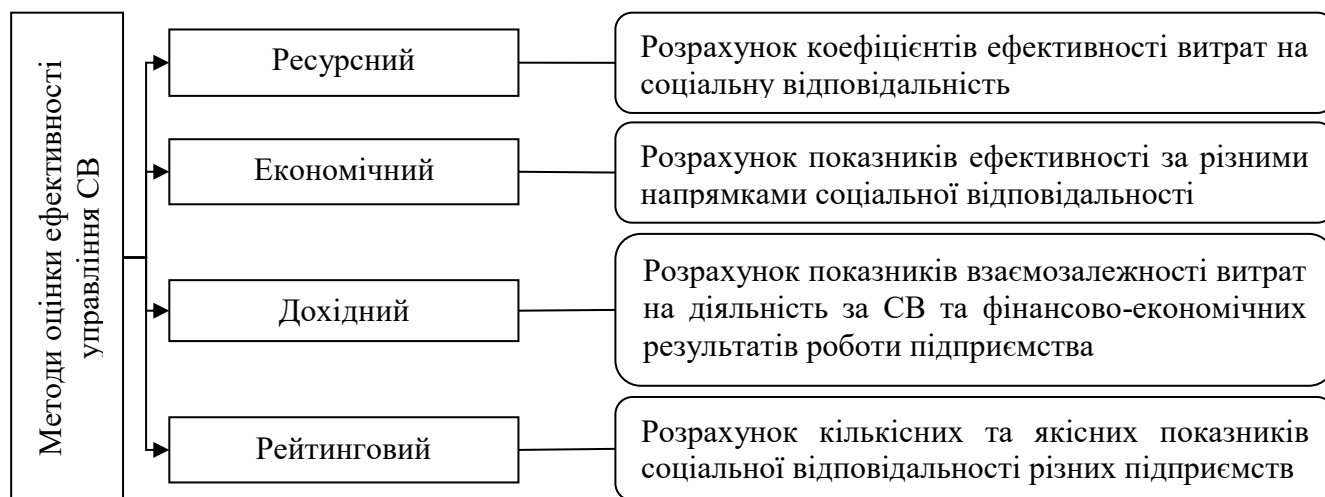


Рисунок 1.9 – Інструменти управління СВ підприємства

Джерело: [26]

Отже, наприклад, якщо підприємство має мету підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позиції на ринку, то необхідно обирати рейтинговий метод, а якщо необхідно збільшити прибуток, то найкращим буде дохідний метод оцінки.

Першим кроком оцінки є визначення мети проведення такої оцінки, другим – для кого це буде здійснюватися: лише внутрішнє використання чи представлення результатів для зовнішніх стейкхолдерів. На основі отриманих

відповідей на запитання обирається підхід: соціальна звітність, індексування, складання рейтингу, методика якісна чи кількісна.

Окрім сумлінної сплати податків, дотримання законодавства, розробка соціальних програм та участі в соціальних проектах, охорони навколишнього середовища, благодійності; дотримання міжнародних стандартів є невід'ємною частиною ведення соціально орієнтованого бізнесу. Формування міжнародних стандартів бізнесом бере свій початок наприкінці XX століття. Першою було сформовано у 1996 році Європейську бізнес-мережу, що мала назву «Корпоративна соціальна відповідальність – Європа» для просування принципів соціальної відповідальності та обміну досвідом, однак найбільш важливою була Global Reporting Initiative – Глобальна ініціатива з надання звітності, яка займалася розробкою стандартів соціальної або нефінансової звітності підприємств з 1997 року [27].

Управління соціальною відповідальністю передбачає ефективне погодження інтересів зацікавлених сторін компанії, а також спільне соціальне інвестування з застосуванням інструментів соціальної звітності, що класифікуються як [28]:

- комплексний звіт за концепцією потрійного критерію (Triple Bottom-Line), тобто включає соціальні, економічні, екологічні показники (London Benchmarking Group – Лондонської групи порівняльного аналізу; Corporate Social Citizenship – групи корпоративного громадянства);
- стандартизований звіт, базою якого є міжнародні стандарти (серії: AA1000 (система критеріїв для оцінки результатів компанії), ISO-14000 (екологічний менеджмент), ISO-9000 (управління якістю продукцією), ISO-26000 (дотримання екологічних показників), SA8000 (покращення умов праці на основі моніторингу, оцінювання та сертифікації), GRI (Глобальна Ініціатива Звітування), стандарти Саншайн тощо);
- звіт довільної форми, що призначений для зовнішніх аудиторів [28].

Впровадження не фінансової звітності має такі перешкоди, як: ускладнення контролю за використанням наданих коштів відповідним цілям,

відсутність чітко встановлених критеріїв оцінки СВ підприємства, недосконалість чинного законодавства у сфері соціальної відповідальності, недостатня фінансово-економічна активність, закритість інформації, а також малозначне стимулювання бізнесу будувати діяльність на принципах СВ [29].

Прикладами успішної реалізації соціальної відповідальності є українські компанії, які завдяки своїм діям досягла позитивних результатів (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Приклади успішної реалізації СВ українськими компаніями

<i>Компанія</i>	<i>Соціальні заходи</i>
ПрАТ «Київстар», компанія мобільного зв'язку	Відповідальність за продукт, відповідальність перед державою, розвиток персоналу, вклад у суспільство, захист природи
Благодійний Фонд В. Пінчука	Інвестиції у людину, аби примножити людський капітал; інвестиції у суспільство, аби покращити рівень соціальної взаємодії; інвестиції у світ, аби сприяти поглибленню всесвітньої інтеграції
ТОВ «Сандора», виробник соків	Спонсорська підтримка дитячих будинків, надання фінансової допомоги і вітамінної продукції незахищеним верствам населення, підтримка талановитої молоді і молодіжних лідерських ініціатив, партнерство у проведенні національної «Естафети незалежності»

Сформовано автором на основі [30]

Впровадження соціальної відповідальності міжнародними компаніями доводить ефективність їх роботи. Приклади застосування Міжнародних стандартів соціальної відповідальності наведено у таблиці 1.5. Найбільш популярними вважаються Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) так як: ISO 9000/ISO 14000, AA 1000, SA 8000. Окрім згаданих стандартів використовуються і такі індекси як: Balanced Business Scorecard (система збалансованих показників, індекс стійкості та ефективності соціально екологічного агентства Arese, індекс стійкості Доу-Джонсона, індекс FTSE4Good та принципи Екуменічної ради з корпоративної відповідальності та Міжрегіонального центру з корпоративної відповідальності ECCR/ICCR, Європейської моделі досконалості Європейського фонду управління якістю, Кодексу ділової поведінки країн АТЕС, ініціативи з етичної торгівлі «Еко-лейбл» ЄС, «Глобальних принципів Салліван» та «Природного кроку» [21].

Таблиця 1.5 – Приклади впровадження Міжнародних стандартів соціальної відповідальності зарубіжними компаніями

Країна	Компанія	Стандарти KCB
Франція	Citroën	Індекс стійкості Доу-Джонса, Індеси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Німеччина	Henschel	Індекс стійкості Доу-Джонса, Індеси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Данія	FL Smidth	Індекс стійкості Доу-Джонса, Індеси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000, Ініціатива з етичної торгівлі, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Японія	Yamaha Motor Company Limited	Кодекс ділової поведінки країн АТЕС, Індекс стійкості Доу-Джонса, Індеси FTSE4Good, система EMAS, Стандарт AA1000
Індія	Reliance Industries Limited	Індеси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000
Австралія	Orica	Кодекс ділової поведінки країн АТЕС, Індеси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Бразилія	Petroleo Brasileiro S.A.	Індеси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000
Чилі	Codelco	Кодекс ділової поведінки країн АТЕС, Індеси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000

Джерело: [21]

Помітно, що застосування певної групи стандартів має схожі риси в окремих регіонах Світу, що пояснюється специфікою їх діяльності та віднесення компаній до певних галузей економіки. Однак у цілому наведені підприємства доводять ефективність реалізації корпоративної стратегії.

В умовах виходу на міжнародні ринки застосовують різні методи управління, у тому числі і соціальні. Така група методів передбачає формування системи заходів та важелів впливу на соціально-психологічну атмосферу в колективі чи на окремих його працівників. Заходи такого плану гармонізують

відносини, задовольняють соціальні потреби працівників та надають соціальних захист, а також розвивають особистість. Методи соціального управління розділяють на соціальне прогнозування та соціальне планування. Вплив даних методів на працівників підприємства відображено на рисунку 1.10.

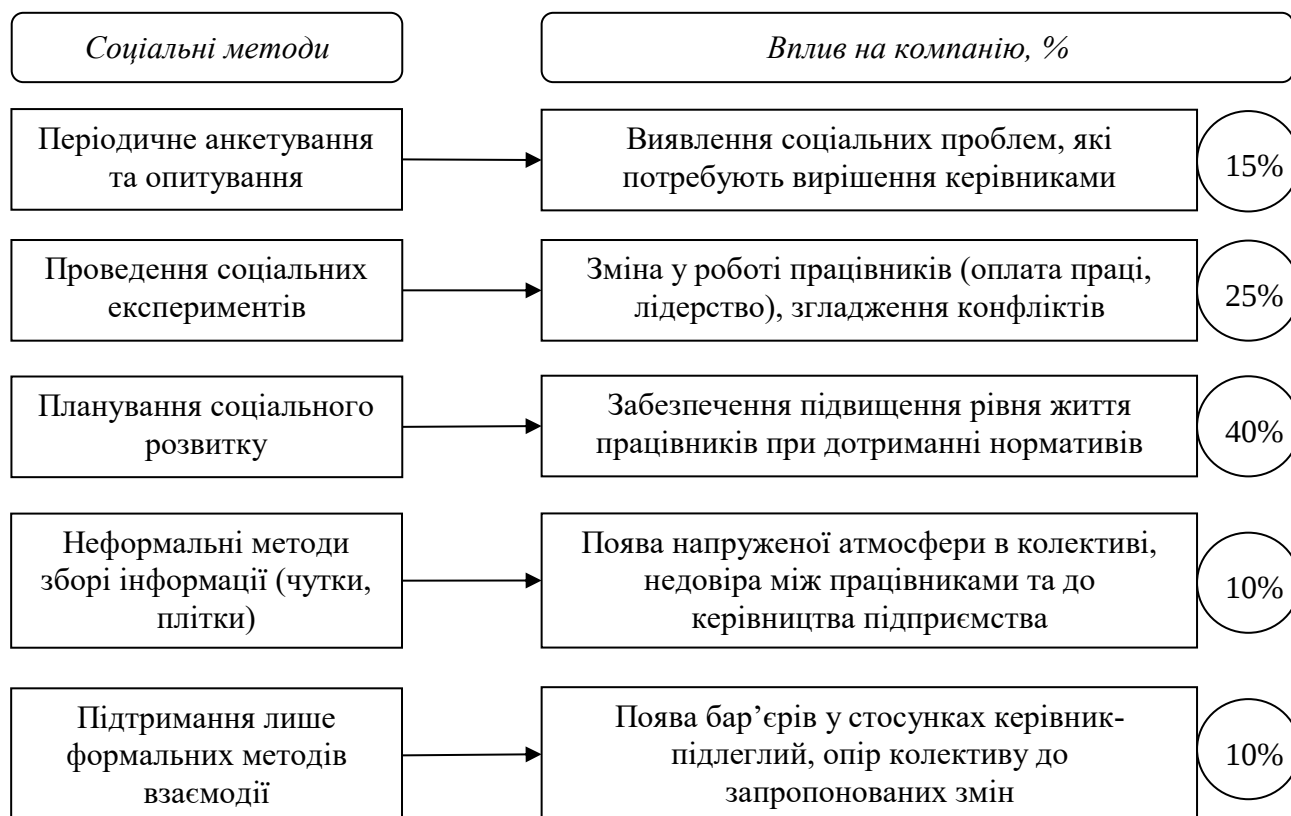


Рисунок 1.10 – Вплив соціальних методів управління на працівників

Розроблено автором на основі [31]

Отже, наведені особливості та інструментарій управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки доводять важливість застосування принципів соціальної відповідальності, а також визначення мети проведення дослідження, зазначення відповідних цілей та послідовна розробка соціальної стратегії. Однак для більш всебічної оцінки необхідно розглянути науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства, що розглянуто у наступному підрозділі магістерської дисертації.

1.3 Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства

Суб'єкти економіки зацікавлені в оцінюванні ефективності управління соціальною відповідальністю, однак загальноприйнятої методики не існує. Для оцінки можна застосовувати якісні та кількісні методи. Якісні методи не мають кількісного вираження показників, однак дозволяють оцінити управління соціальною відповідальністю за наявною ситуацією та поясненням вигоди від соціальних проєктів, а також кейсів. Якщо не можна у грошовому визначення дати оцінку, то можна застосувати методи експертної оцінки. Серед якісних показників вирізняють визначення балансу між Social Value Added та Business Value Added, тобто показники ефективності для суспільства та вигоди для компанії за допомогою економічного ефекту. Оцінка проводиться, також, для виявлення інтересів соціальних груп, їх пріоритетів та потреб, визначити зміст економічного, політичного та соціального аспектів. Кількісні методи дають оцінку за допомогою кількісних показників, до яких відносять: аналіз ймовірності настання банкрутства, розрахунок коефіцієнтів фінансового стану, рівня капіталізації прибутку, ринкової вартості підприємства, показників окупності інвестицій, які були спрямовані на соціальні заходи та проєкти.

Наукове обґрунтування мають у більшій мірі кількісні методи оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю, адже вони будуються на методах чи процедурах аналізу показників господарської діяльності за певний період часу на основі виявлення причинно-наслідкових зв'язків та кінцевих кількісно виражених результатів.

Всебічна оцінка управління соціальною відповідальністю можлива за рахунок комбінування якісних та кількісних методів, адже їх сукупність дає більш повне бачення поточного та прогнозованого стану.

Оцінка соціальних інвестицій (CI) за кількісним методом здійснюється шляхом визначення величини CI на одного працівника у гривнях; визначення питомої ваги CI в прибутку балансу у відсотках; співвідношення CI до валових

продажів у відсотках. Оцінка соціальних інвестицій за якісним методом здійснюється шляхом розрахунку індексу, який характеризує рівень комплексності соціально орієнтованої діяльності з допомогою визначення таких параметрів: наявність або відсутність складових СВ підприємства за бальною шкалою в 1 (складова СВ існує) або 0 (складова СВ відсутня), визначення ступеню наявності соціального елементу на підприємстві (зазначається у %) [24].

Застосування такої методики комплексності використовується управлінським апаратом для порівняння власних здобутків та рівня соціальної відповідальності з іншими підприємствами для визначення лідерів та аутсайдерів. Чим більше значення соціального індексу, тим вище рівень СВ.

Управління соціальною відповідальністю передбачає отримання вигід для компанії, а тому необхідно їх оцінити. Основними показниками які застосовують для оцінки даного процесу є [26]:

- return on investment, тобто показник окупності інвестицій, які були спрямовані на соціальні проекти;
- efficiency measurement, тобто показник ефективності благодійної допомоги, а також інших соціальних проєктів у порівнянні з ефективністю реклами, стимулювання продажу тощо;
- process measurement – показник процесу реалізації CI [26].

Return on investment показує співвідношення витрат на соціальні заходи та частку приросту капіталу, яка була накопичена під час соціальної діяльності. Efficiency measurement показує ефективність соціальних проєктів за допомогою співвідношення вигід та витрат витрачених на нього. Process measurement носить більше описовий характер, а тому показує результати наявності або відсутності зв'язку соціальної політики з кінцевими показниками основної діяльності підприємства, однак без врахування порівняльної ефективності [26].

Завданням керівників підприємства є не лише якісне управління соціальною відповідальністю, а й проведення експрес-аналізу та виділення складових для детальної оцінки соціально орієнтованого розвитку. Складові оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю наведено на

рисунку 1.11. Інформаційною базою для керівників є річні фінансові звіти, соціальні та екологічні звіти, звіт про стійкий розвиток підприємства, які можна використовувати для побудови рейтингів, відслідковування позитивної чи негативної динаміки розвитку.

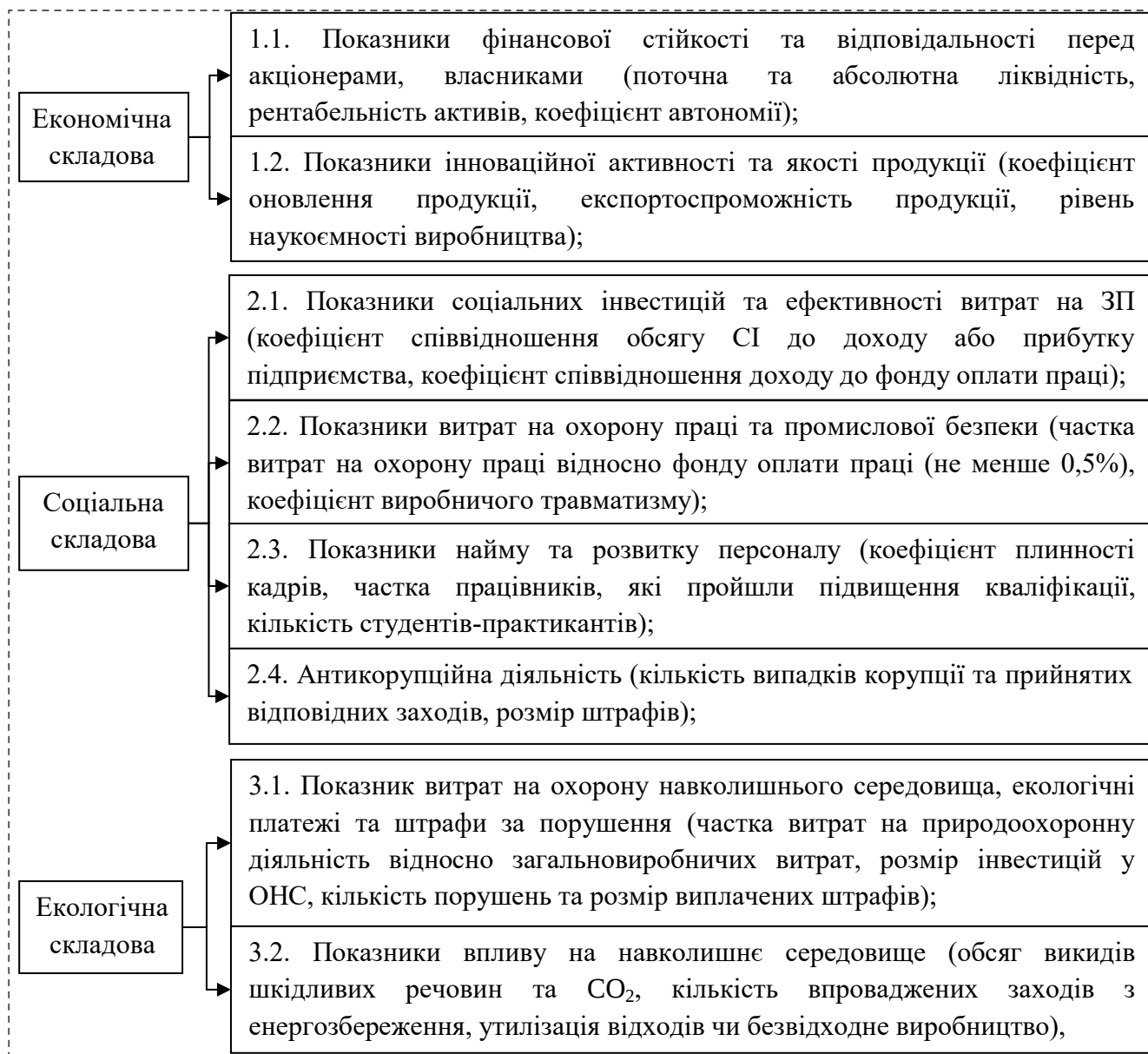


Рисунок 1.11 – Складові оцінки ефективності управління СВ

Розроблено автором на основі [32]

Конкретизація мети перед проведенням оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю дозволяє найбільш якісно підійти до обрання методу такої оцінки та сформуванню системи показників (вихідних даних) для коректного оцінювання отриманих результатів, на основі яких приймаються раціональні управлінські рішення стосовно подальших дій та заходів.

Запропонований підхід оцінки здійснення соціальної діяльності дозволяє відстежити рівня задоволеності потреб кожного з загальної групи стейкхолдерів.

Проведення запропонованого експрес-аналізу ефективності управління соціальною відповідальністю найбільш доцільно за методами кількісного аналізу оцінки причинно-наслідкових зв'язків для показників результатів господарської діяльності. Розрахунок оцінки СВ на мікрорівні наведено на рисунку 1.12.

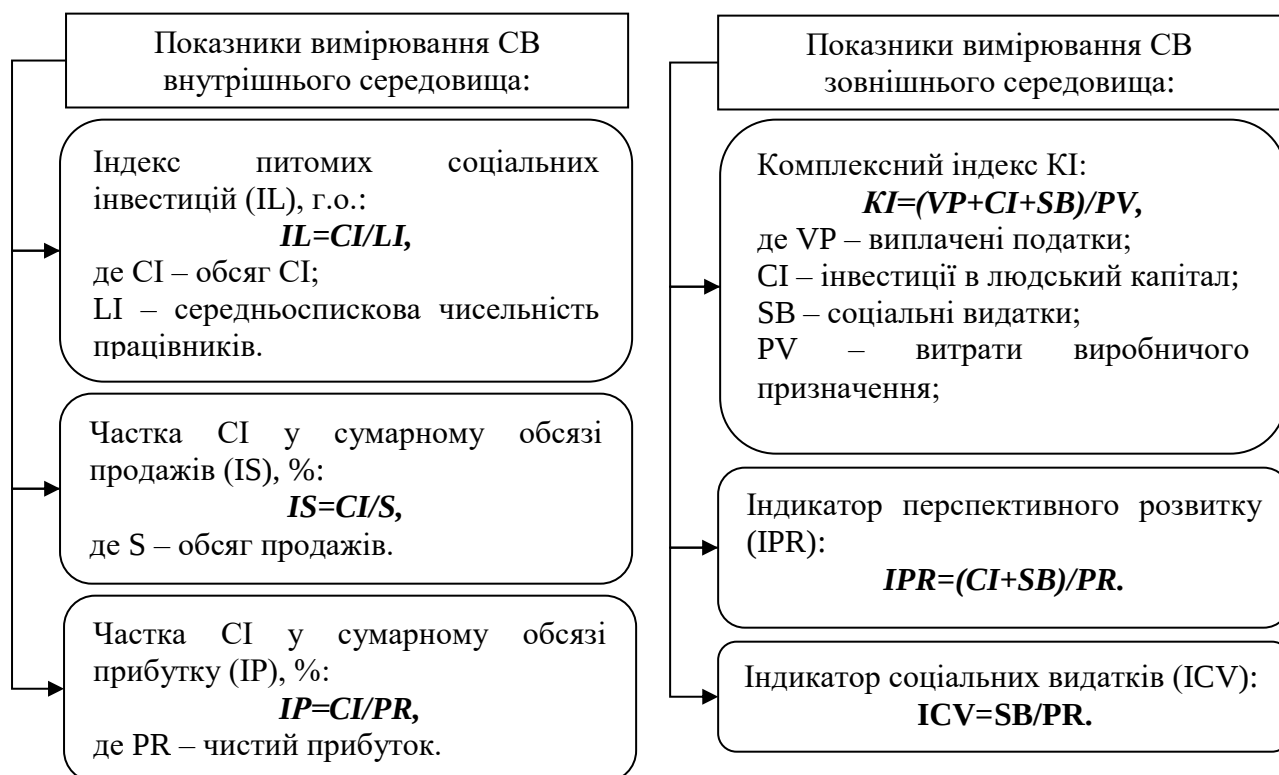


Рисунок 1.12 – Методики оцінки управління соціальною відповідальністю

Джерело: [33]

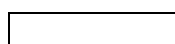
Запропонована методика оцінки дає змогу відстежувати динаміку зміни в результатах діяльності підприємства у напрямку соціальної відповідальності відповідно до витрат на соціальні інвестиції.

Відносні показники можуть слугувати початком формування рейтингу соціальної відповідальності з врахуванням факторів зовнішнього середовища. Окрім вищезазначених показників застосовують і такі: коефіцієнт співвідношення заробітної плати за місяць та прожиткового мінімуму, коефіцієнт співвідношення заробітної плати за місяць у певній галузі та рівня прожиткового мінімуму, коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці та операційних витрат [33].

Соціальна відповідальність має бути корисною не лише для суспільства, а й для бізнесу також та має стосуватися людей, грошей та природи – фактори, що формують сталий розвиток. Розширення сфер впровадження СВ компаніями дозволяє перетворити її на соціальну вигоду, адже репутація соціально орієнтованого виробника відкриває нові шляхи до ринків збуту продукції, а також розширення вже існуючих.

На основі визначених складових соціальної відповідальності управлінці застосовують матрицю доцільності (рис. 1.13), яка за своїм змістом дозволяє визначити, де фактори сталого розвитку та успіху бізнесу збігаються, що може свідчити про доцільність впровадження соціальної відповідальності [34].

		<i>Фактори сталого розвитку</i>						
		Корпоративне управління й активність		Екологічні фактори		Соціально-економічний розвиток		
		Корпоративне управління	Активність груп впливу	Поліпшення екологічних процесів	Екологічні продукти та послуги	Економічний розвиток місцевості	Розвиток громади	Управління людськими ресурсами
<i>Фактори успіху бізнесу</i>	Зростання доходів	1	2	3	4	5	6	7
	Доступ до ринку							
	Скорочення витрат	8	9	10	11	12	13	14
	Продуктивність							
	Доступ до капіталу	15	16	17	18	19	20	21
	Управління ризиком	22	23	24	25	26	27	28
	Людський капітал	29	30	31	32	33	34	35
	Вартість торговельної марки	36	37	38	39	40	41	42
	Репутація							



– немає доказів умов доцільності СВ



– існують деякі свідчення умов доцільності СВ



– наявні докази умов доцільності СВ

Рисунок 1.13 – Матриця доцільності соціальної відповідальної бізнесу

Джерело: [35]

Існує, також, методика оцінки управління за інтегральною оцінкою СВ. Спочатку встановлюють цілі та напрямки оцінки, визначають систему показників та нормативних значень, встановлюють значущість показників, розраховують

групі (проміжні) інтегральні показники (економічної активності, соціальної ефективності та екологічної ефективності у сфері СВ), які кінець кінцем формують комплексний інтегральний показник ефективності управління СВ [36].

Кожне підприємство має індивідуально проводити оцінку ефективності управління СВ за інтегральним показником. Якість такої оцінки залежить від правильності обраних нормативів та присвоєння значущості окремим показникам. Ступінь відповідності нормативним значенням кожного окремого підприємства визначається за таким алгоритмом:

1. фактичне значення оцінюваного показника менше за 0, то ступінь досягнення нормативу дорівнює 0;
2. фактичне значення оцінюваного показника дорівнює нормативу (або потрапляє в інтервал нормативу), то ступінь досягнення нормативу дорівнює 1;
3. фактичне значення оцінюваного показника перевищує норматив у більше ніж 4 рази, то ступінь досягнення нормативу дорівнює 4;
4. норматив виражений числом, тоді ступінь досягнення нормативу визначається шляхом ділення фактичного показника на його норматив;
5. норматив виражається інтервалом, тоді: 1) фактичне значення показника менше нижньої межі інтервалу, то ступінь досягнення нормативу визначається шляхом ділення фактичного значення на нижню межу інтервалу нормативу; 2) фактичне значення показника більше верхньої межі інтервалу, то ступінь досягнення нормативу визначається шляхом ділення верхньої межі інтервалу нормативу на фактичне значення показника.

Отже, визначення значущості критеріїв є найбільшою мірою та може відрізнятися від специфіки діяльності підприємств та у різні періоди часу. Значущість критеріїв виражається десятковим дробом кожен, які в сумі мають дорівнювати 1. Інтегральна оцінка кожної складової ефективності СВ розраховується за формулою 1.1:

$$I_j = \sum_{i=1}^n (S_{ij} \times d_{ij} \times f_q), \quad (1.1)$$

де, I_j – інтегральний показник економічної, соціальної та екологічної ефективності діяльності у сфері СВ на підприємстві;

S_{ij} – рівень досягнення індивідуальним показником його нормативу;

d_{ij}, f_q – значущість індивідуального показника та напряму збалансування показників в інтегральній оцінці певного виду ефективності (економічної, соціальної чи екологічної), частка одиниці.

На основі проведених розрахунків визначають загальну інтегральну оцінку ефективності управління СВ (середня арифметична зважена часткових інтегральних показників за напрямками) за формулою 1.2:

$$I_{\text{КСВ}j} = \frac{I_{eej} \times k_{eej} + I_{cej} \times k_{cej} + I_{ekoej} \times k_{ekoej}}{k_{eej} + k_{cej} + k_{ekoej}}, \quad (1.2)$$

де, $I_{\text{КСВ}j}$ – інтегральна оцінка ефективності управління СВ підприємства;

$I_{eej}, I_{cej}, I_{ekoej}$ – інтегральний показник, який характеризує економічну, соціальну, екологічну ефективність діяльності у сфері СВ підприємства;

$k_{eej}, k_{cej}, k_{ekoej}$ – значущість забезпечення економічної, соціальної та екологічної діяльності у сфері СВ підприємства.

Інтерпретація результатів інтегральної оцінки ефективності управління залежить від нормативу, який має дорівнювати у сумі 1. Якщо розраховане значення інтегрального показника менше 1, то підприємство не досягнуло доцільного рівня ефективності управління СВ, а якщо розраховане значення більше 1, то підприємством досягнуто того бажаного рівня результативності управління соціальною відповідальністю [36].

Дослідження проведене Центром «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності» [37] доводить, що компанії, які застосовують соціальну відповідальність є більш успішними, що підтверджується їх популярністю та прибутковістю. Дане дослідження ґрунтується на індексі прозорості та підзвітності компанії, що є першим в Україні такого роду показник. Кожна з компаній ТОП-10 найпрозоріших компаній України, що застосовують соціальну відповідальність, публікують нефінансову звітність, а також надають деталізований опис впровадження екологічних та соціальних проєктів.

На основі рейтингу сформованого Центром «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності» складемо діаграму прозорості українських компаній, що застосовують соціальну відповідальність у своїй діяльності (див. рис. 1.14).

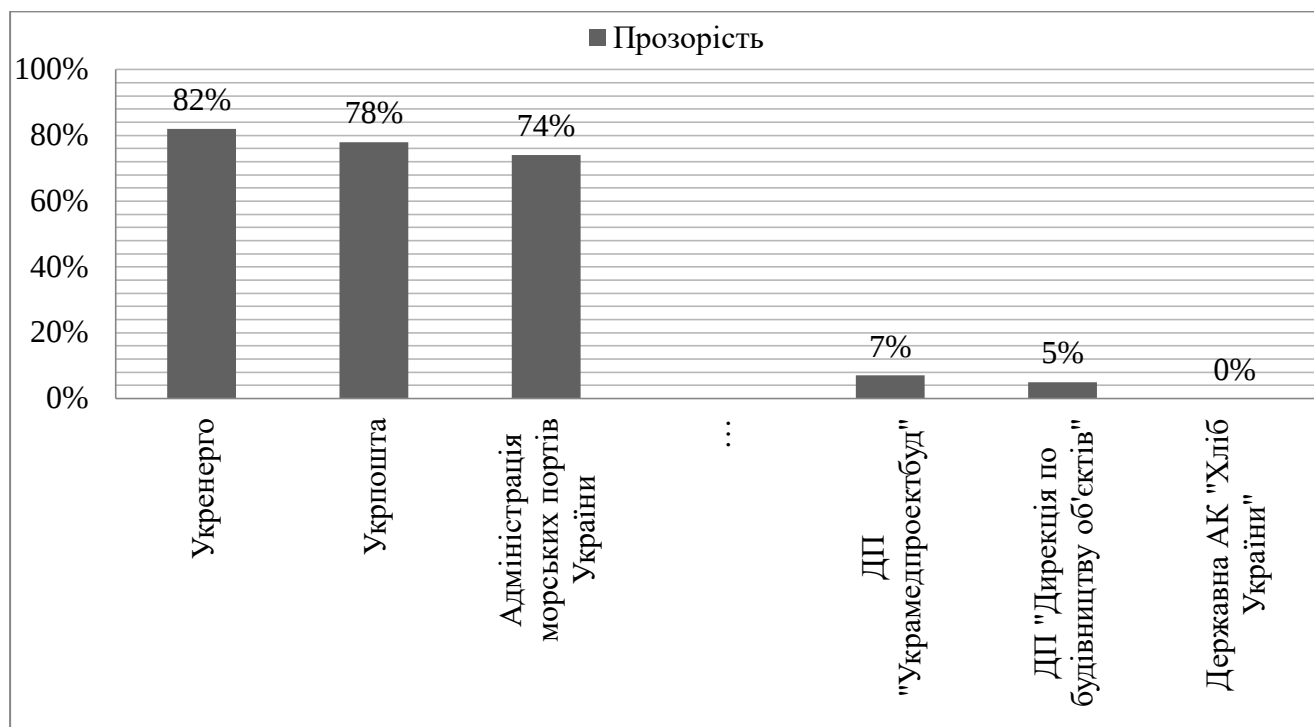


Рисунок 1.14 – Рейтинг прозорості українських компаній

Сформовано автором на основі [37]

Окрім даного рейтингу було сформовано рейтинг українських компаній, які демонструють найвищий рівень прозорості на своїх веб-сайтах. Першу трійку лідерів очолюють АБ «Укргазбанк», ПрАТ «Карлсберг Україна», АТ «ПУМБ», наступними в рейтингу є ДП «НАЕК «Енергоатом», АТ НАК «Нафтогаз України», ДП «НАЕК «Укренерго», ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», а заключною трійкою ТОП-10 визначили ПрАТ «Укргідроенерго», АТ «Фармак» та АТ «Укрзалізниця». Отже, за результатами аналізу можна стверджувати, що найменш прозорими є компанії сфери будівництва, тимчасового розміщення та харчування, а більш прозорими українськими підприємствами є ті, що займаються постачанням газу, нафтопродуктів та електроенергії. Підприємства, які є прозорими, надали 52,3% розкриття інформації (загальний рівень прозорості становить 25,5 – чверть інформації), яка враховується при розрахунку Індексу,

методику якого розробили Beyond Business (Ізраїль) разом зі Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» [38].

Індекс прозорості сайтів українських компаній включає такі критерії для оцінки як: відповідальне лідерство, доступність до інформації та її прозорість, економічні показники компанії, гендерна рівність, держзакупівлі та власність, етичність чи конфлікт інтересів, кадрова політика, благодійність та гранти, дотримання цілей сталого розвитку, впровадження КСВ у ланцюги постачання. Нарахування балів відбувається відповідно до наявності та ступеня виконання політик стосовно корпоративного управління, чесної операційної практики, прав людини та трудових практик, захисту довкілля, відповідального споживання, відносин із громадами. При розрахунку Індексу до уваги беруть не фінансову звітність, звіт про управління, навігація на офіційних сайтах [39].

У цілому рівень розкриття інформації державними підприємствами сягає 32,7%, у той час як приватних ця цифра становить менше – 22,3%. Застосування корпоративного управління та нефінансової звітності державних підприємств оцінюється в 7,1 бали та 6,3 бали відповідно, однак приватні підприємства мають нижчі показники, а саме: корпоративне управління – 4,1 бали, нефінансова звітність – 3,7 бали. Отже, державні підприємства мають вищі показники практично за всіма критеріями, аніж приватні [40].

За результатами дослідження виявлено, що 31 компаній (найбільших платників податків) публікували Звіти про управління, 6 компаній на своїх веб-сайтах розмістили не фінансову звітність, а 7 підприємств зазначили власні цілі сталого розвитку та результати їх виконання [41].

Отже, запропоновані науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства є важливими інструментами управління у сфері КСВ, адже дозволяють оцінити можливості сталого розвитку для визначення стратегічних пріоритетів стосовно соціальної діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Управління соціальною відповідальністю передбачає добровільні зобов'язання, які бере на себе підприємство для підвищення рівня життя та вирішення проблем зацікавлених сторін підприємства та суспільства в цілому. Підвищення довіри суспільства до підприємств можливо досягти за рахунок прозорості та відкритості діяльності, участі в соціальних заходах чи проєктах, охорони навколишнього середовища та програм енергозбереження, а також виконання вимог держави та законодавства. Соціальна відповідальність відображає систему цінностей суспільства, а тому включає взаємопов'язані фактори: економічні, правові, моральні, етичні, політичні, екологічні, соціальні.

Виявлено, що одним із успішних інструментів ведення соціально відповідального бізнесу (СВБ) є дотримання Міжнародних стандартів, а також ведення нефінансової звітності. Наведено досвід застосування Міжнародних стандартів українськими та зарубіжними компаніями, які доводять на практиці ефективність реалізації соціальної стратегії. Ефективність управління СВ залежить від своєчасного та правильного вибору мети проведення такої оцінки.

Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю не мають єдиного визначеного алгоритму. Однак, було наведено методику проведення експрес-аналізу ефективності управління СВ, метод інтегральної оцінки, який формується на основі кількісних та якісних індикаторів та показників. Запропоновані підходи до оцінювання дозволяють приймати управлінські рішення з більшою ефективністю за допомогою побудови матриці вигід та моделі управління соціальною відповідальністю.

Проведене дослідження теоретичної бази соціальної відповідальності, її сутності, принципів, особливостей, інструментарію та науково-методичних підходів до оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю дозволяють надати у наступних розділах магістерської дисертації практичне підґрунтя та рекомендації для подальших досліджень у сфері управління соціальною відповідальністю.

2 ДІАГНОСТИКА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз експортної діяльності ТОВ «ХХХ»

Історія розвитку «ХХХ» починається в 2008 році, коли шведська компанія створила агрохолдинг «ХХХ» із земельним банком 14 тис. га. У 2010 році холдинг почав обробляти вже 25 тис. га земель. У 2013-2016 роках земельний банк становив 88 тис. Станом на 2021 рік земельний банк ТОВ «ХХХ» становить 108 тис. га [42].

Підприємство реалізовує свою діяльність у п'яти областях України. При цьому підприємство входить до об'єднаної групи «ХХХ». ТОВ «ХХХ» спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур, тваринництві. Молочне тваринництво є важливим напрямком у виробництві ТОВ «ХХХ», забезпечуючи стабільну прибутковість підприємствам, якісне молоко для споживачів, а також робочі місця і соціальний розвиток [43].

ТОВ «ХХХ» є експортно-орієнтованою компанією, саме тому розвивають напрям зі зберігання зернових та олійних культур на власних потужностях. До структури компанії входить 7 сучасних елеваторних господарств загальною потужністю одночасного зберігання 250 тис. т. Елеваторні комплекси сертифіковані на відповідність технічному регламенту, мають атестовані лабораторії та право експорту зерна [44].

ТОВ «ХХХ» після погіршення фінансового стану у 2020 році зважаючи на карантинні заходи та зниження рівня посіву, у 2021 році реабілітувалися та почали покращувати свою фінансову діяльність, що є позитивним явищем у розвитку досліджуваного підприємства (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансовий аналіз ТОВ «ХХХ»

№	Показник	Норматив	Роки					2021/ 2020,%
			2017	2018	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий прибуток, тис. грн.	<0	-6 500	-13 000	31 000	-38 500	23 700	+38,10
2	Рентабельність активів, %	<14%	-0,50	-0,95	2,90	-3,09	1,98	+156,06

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Чиста маржа, %	3,2-4,6%	-1,17	-2,64	3,35	-4,08	2,50	+163,20
4	Заборгованість, %	<100%	100,21	101,14	98,74	102,06	99,23	-2,77
5	Коефіцієнт покриття, %	200%	48,23	45,43	138,91	108,86	114,52	+5,19
6	Активи, млрд. грн	<1 млн. грн	1	1,1	1,1	1,2	1,2	0
7	Поточна ліквідність, %	<100%	48,2	45,4	138,9	108,9	126,8	+16,45
8	Коефіцієнт автономії, %	40-60%	-0,2	-1,1	1,3	-2,1	2,6	+80,77
9	Відношення чистого боргу до EBITDA	3-5	-348,2	-179,0	26,4	-91,7	6,2	+1 479,03
10	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	150-250%	-0,4	-1,9	318,3	-8,1	219,4	+3,69

Сформовано автором на основі даних ТОВ «ХХХ»

Аналізуючи фінансові та економічні результати діяльності ТОВ «ХХХ» можна зробити висновок, що зниження прибутку у 2020 році відбувається через впровадження карантинних заходів, зменшення обсягу експорту продукції, а також низького рівня врожаю через посуху. Рентабельність активів підприємства складає 1,98%, що є нижче нормативного значення (<14%), тобто активи підприємства використовуються неефективно. Чиста маржа підвищилася та становить 2,5% у 2021 році, що свідчить про зростання прибутку та зміцнення запасу міцності, однак розраховане значення нижче за нормативне (від 3,2% до 4,6%). Заборгованість підприємства у 2021 році знизилася на 3%, що свідчить про високий рівень ризику, адже обслуговування існуючих боргів сильно обтяжує компанію. Коефіцієнт покриття є часткою оборотних активів на поточні зобов'язання і становить 114,52%, однак ліквідності дещо не вистачає, щоб сплачувати рахунки, адже нормативне значення є на рівні 200%.

Поточна ліквідність підприємства у 2021 році зросла на 16,45%, у порівнянні з 2020 роком, і становить 126,8%, що є вищим за нормативне значення (<100%). Нормативне значення для коефіцієнту автономії становить <50%, отже даний показник підприємства є меншим за норматив, а тому компанія є залежною від кредиторів. Однак, діяльність ТОВ «ХХХ» є диференційованою, що дозволяє

уникнути ризиків неплатоспроможності підприємства. Відношення чистого боргу до EBITDA у 6,2 рази перевищує розмір прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань. Нормативним значенням вважається 3-5, отже компанія з меншою ймовірністю може впоратися з борговим тягарем. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом відображає структуру фінансування необоротних активів власними коштами та борговими зобов'язаннями та становить 219,4%.

Ситуація України на світовому ринку аграрної продукції станом на початок 2022 року за виробництвом с/г продукції від ВВП погіршилася більш ніж у 2,5 рази. Експорт агропродукції у порівнянні із 2000 роком зріс майже в п'ятеро та становить близько 45% від загального експорту товарів (див. рис. 2.1) [45]. Наразі, Україна лідирує в експорті олії, шроту соняшникового, кукурудзи, ріпаку, ячменю та волоських горіхів [46]. ТОВ «XXX» найбільше експортує пшеницю, кукурудзу та сою.



Рисунок 2.1 – Динаміка експорту зернових культур

Сформовано автором на основі даних Держстату України

Слід відзначити, що виробництво кукурудзи є більш прибутковим, ніж пшениці чи ячменю, саме тому експорт кукурудзи дозволяє Україні займати перші місця серед світових лідерів.

Ринок аграрної продукції є досить широким, а тому для ТОВ «ХХХ» наявна велика кількість конкурентів. Оцінку ключових гравців ринку аграрної продукції можна провести шляхом аналізу обсягу виробництва та експорту аграрної продукції (рис. 2.2). Для аналізу було обрано підприємства зі схожими критеріями до ТОВ «ХХХ» відповідно до показників виручки та експорту.

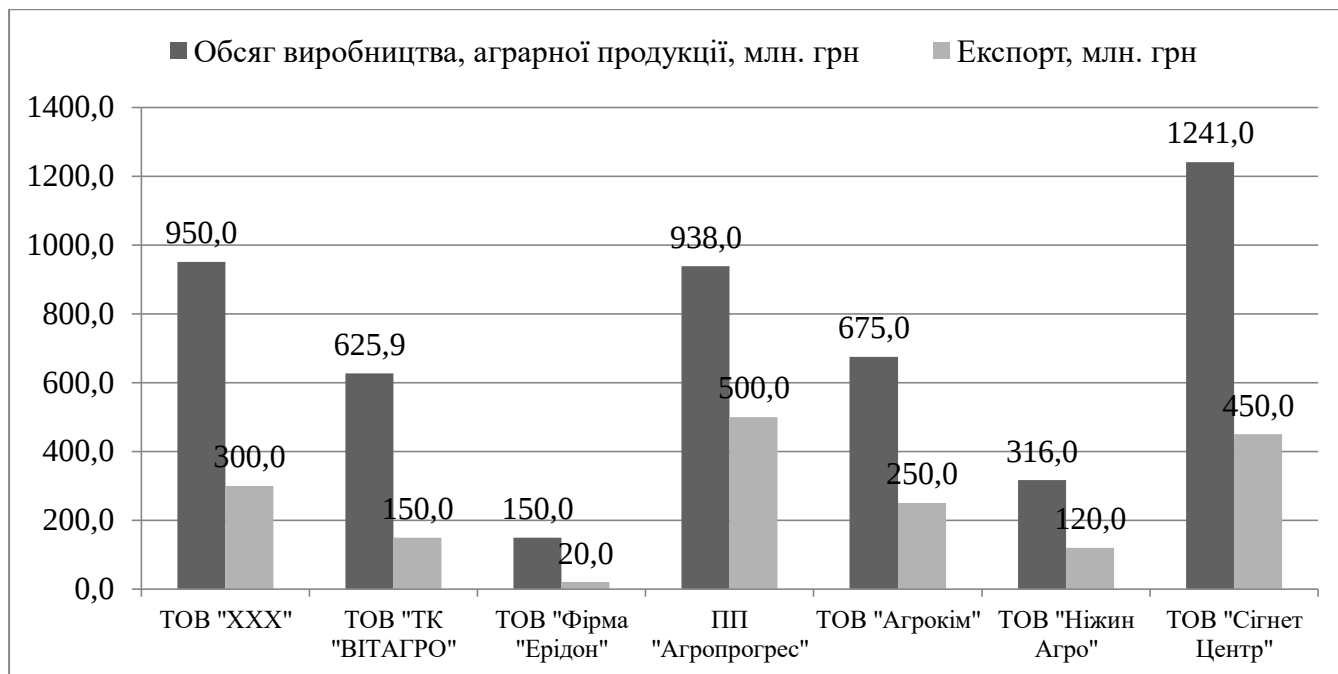


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу виробництва та експорту ключових гравців ринку аграрної продукції

Сформовано автором на основі [47]

Отже, у своєму сегменті ТОВ «ХХХ» є досить конкурентоспроможним. Однак, існування необхідності планування ЗЕД обумовлена суттєвими змінами у структурі світового ринку та спробами підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, шляхом проб та помилок, виробити адекватні міри для здійснення управління.

Найбільшими підприємствами даного сектору економіки є ПрАТ «МХП» та Кернел. ПрАТ «МХП» займається птахівництвом, м'ясопереробкою, рослинництвом та зеленою енергетикою. Підприємство є лідером із виробництва, продажу та експорту курятини та забезпечує понад 55% промислового виробництва та 35% від загального споживання курятини в Україні [48].

Земельний банк ПрАТ «МХП» складає понад 370 тис. га. Компанія вирощує кукурудзу, сою, пшеницю, соняшник, ріпак. Озимі культури охоплюють 75 тис. га, де озима пшениця займає 56%, а озимий рапс – 43%. Застосування передових практик дозволяє перевищувати середні показники врожайності по Україні (кукурудза – 9,4 т/га, пшениця – 6,4 т/га, соняшник – 3,6 т/га, ріпак – 3 т/га) [48].

Кернел є провідним у світі та найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії, а також є ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світові ринки. Експорт компанія Кернел здійснює до більш ніж 80 країн світу [49].

Деталізований аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності можливий за наявності розширеного опису товарів, що експортуються за номенклатурою. У таблиці 2.2 відображено види продукції, що експортуються.

Таблиця 2.2 – Обсяг експортованих товарів ТОВ «ХХХ»

№	Продукція	Експорт аграрної продукції, тис. грн		
		2019	2020	2021
1	Пшениця	185 000	40 000	85 000
2	Кукурудза	700 000	200 000	200 000
3	Соя	15 000	10 000	15 000
	Всього	900 000	250 000	300 000

Сформовано автором на основі даних ТОВ «ХХХ»

Загальний обсяг експорту за 2021 рік становить 300 000 тис. грн. Продукція ТОВ «ХХХ» має попит та експортується у більшості до Польщі, Швейцарії, Чехії та Угорщини автомобільним, залізничним та морським транспортом. До початку 2022 року ТОВ «ХХХ» найчастіше використовували залізничний транспорт, що відправляв зерно до портів Одеси та Миколаєва, а потім морським транспортом переправлявся до Румунії, де перенаправлявся до Швейцарії, Угорщини та Чехії. До Польщі експортна продукція транспортувалася в повному обсязі залізничним транспортом. Морський транспорт дозволяє перевозити великі обсяги агропродукції на великі відстані із меншими витратами, що є вигідно для експортера.

ТОВ «XXX» у переважній більшості у 2021 році та на початку 2022 року застосовувало базисну умову поставки FOB за Інкотермс 2020 із метою захисту себе від ризиків, що пов'язані з контрагентом та перевізниками (див. рис. 2.3). Базисна умова поставки FOB означає «Вільно на борту» та зобов'язує продавця (ТОВ «XXX») завантажити оформлену належним чином продукцію у порту, а покупець (країна-імпортер) натомість оплачує фрахт судна, імпортне мито та зобов'язаний розвантажити продукцію у місці призначення. Дана базисна умова найкраще підходить для перевезення великих зернових партій морським транспортом [50].

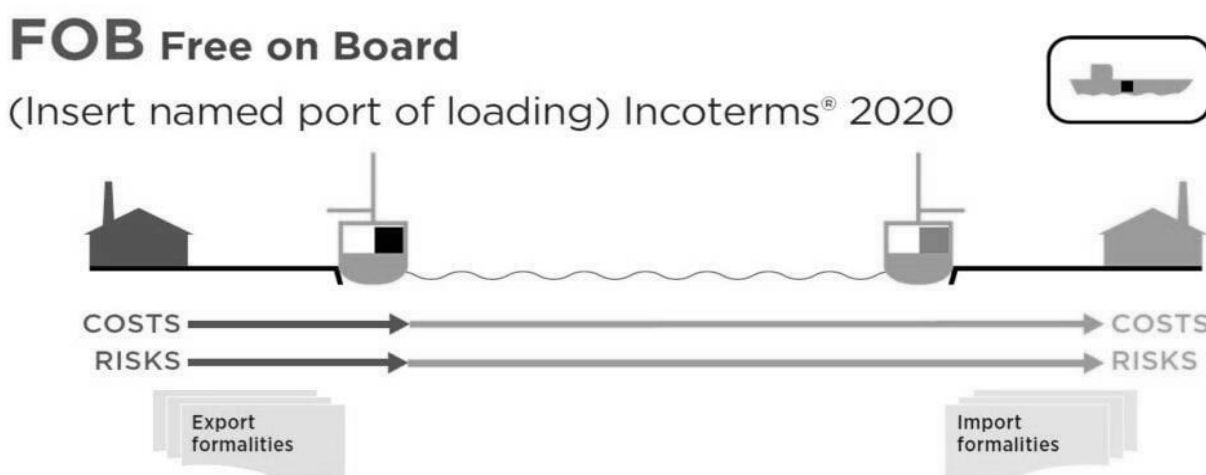


Рисунок 2.3 – Базисна умова поставки FOB

Джерело: [51]

Географічна структура зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), а саме експорту, ТОВ «XXX» дозволяє виявити найбільш сприятливі умови для розвитку експорту підприємства за допомогою впровадження соціально орієнтованого підходу. Розвиток підприємства залежить від ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, тому важливо дослідити сферу ЗЕД аналізованого підприємства.

На рисунку 2.4 відображено відсоткове співвідношення експорту до основних країн-імпортерів аграрної продукції ТОВ «XXX» у відсотковому співвідношенні від загального обсягу експорту.

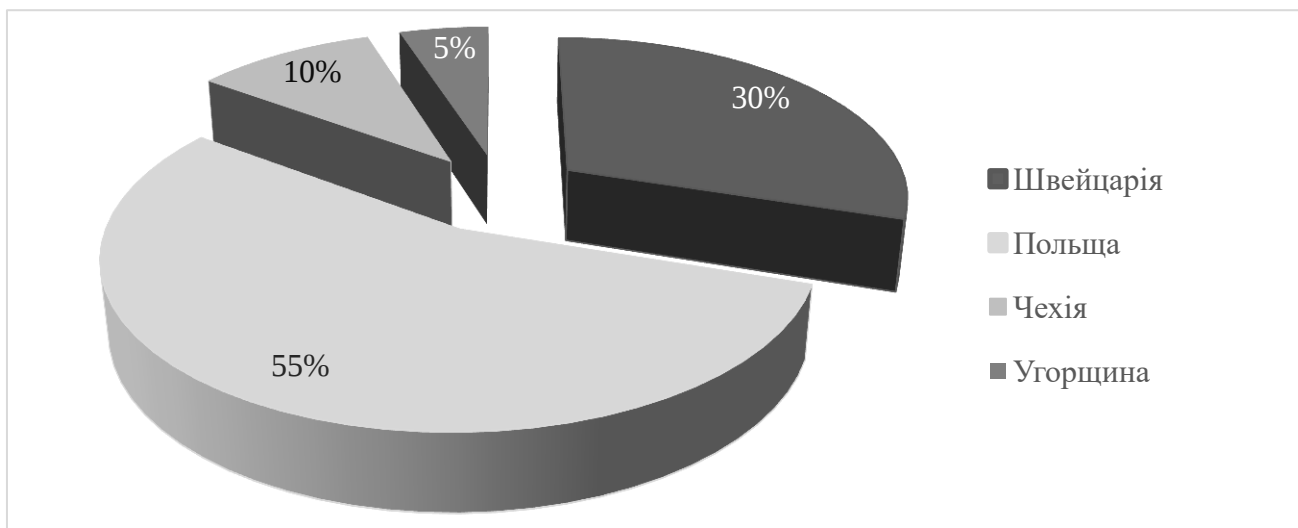


Рисунок 2.4 – Відображення географічного сегментування експорту аграрної продукції ТОВ «XXX»

Побудовано автором на основі даних ТОВ «XXX»

Рівень географічної концентрації експорту підприємства (індекс Херфіндаля) визначається за формулою 2.1:

$$HH_{index} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{X_i}{X} \right)^2, \quad (2.1)$$

де n – число торговельних партнерів для експорту;

X_i – обсяг експорту продукції підприємства до i -го партнера;

X – сукупний обсяг експорту підприємства.

$$HH_{index} = \left(\frac{90}{300} \right)^2 + \left(\frac{165}{300} \right)^2 + \left(\frac{30}{300} \right)^2 + \left(\frac{15}{300} \right)^2 = 0,405.$$

Рівень географічної концентрації експорту підприємства (індекс Херфіндаля) становить: $HH_{index} = 0,405$. Рівень географічної концентрації експорту підприємства розраховано на основі даних експорту та географічного сегментування, що відображає експорт продукції у вартісному вимірі за 2021 рік. Для ТОВ «XXX» визначено, що рівень географічної концентрації на рівні 0,405 означає, що ринок є високо концентрованим.

Частка експорту в 2021 році в структурі реалізації аграрної продукції становить 31%. Для подальшого дослідження необхідно відобразити показники

експорту у динаміці за 4 роки (див. табл. 2.3), щоб визначити напрям розвитку бізнесу завдяки впровадження соціальної відповідальності.

Таблиця 2.3 – Показники експорту у вартісному та кількісному вимірі

Показник	Роки				Темп приросту, %			Темп росту		
	2018	2019	2020	2021	19/18	20/19	21/20	19/18	20/19	21/20
Обсяг експорту, тис. тонн	45 740	56 980	28 735	34 700	+24,57	-49,57	+20,76	1,24	0,50	1,21
Експорт, млн. грн.	550	950	250	300	+80,00	-72,22	+20,00	1,8	0,27	1,20

Розраховано автором на основі даних ТОВ «ХХХ»

Середньорічний темп росту обсягу експорту: $\bar{T} = \sqrt[4-1]{\frac{34\,700}{45\,740}} = 91,2\%$.

Середньорічний темп росту експорту: $\bar{T} = \sqrt[4-1]{\frac{300\,000}{550\,000}} = 81,93\%$.

Середньорічний темп приросту обсягу експорту: $\bar{T}_{\text{пр}} = 91,2 - 100 = -8,8\%$.

Середньорічний темп приросту експорту: $\bar{T}_{\text{пр}} = 81,93 - 100 = -18,07\%$.

У 2019 спостерігався значний ріст експорту через збільшення кількості здійснених торгово-економічних операцій, у 2020 нормалізувався на рівні більше 250 тис. грн. Зниження середньорічних показників експорту пояснюються тим, що у 2020 році зважаючи на карантинні заходи, а також через посуху була менша врожайність. Для наочності відображено дані експорту в динаміці на рисунку 2.5.

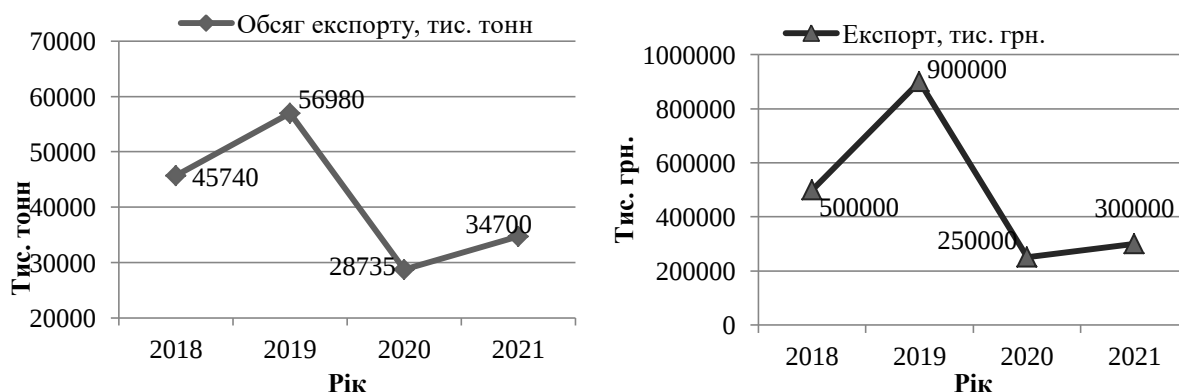


Рисунок 2.5 – Відображення обсягу експорту за 2018-2021 роки

Побудовано автором на основі таблиці 2.3

Ефективність експорту можна оцінити за добовою потужністю відвантаження на елеваторах підприємства, де приймається, очищується,

сушиться, зберігається та потім відвантажується зерно для експорту. Детальний аналіз добової потужності відвантаження залізничним та автомобільним транспортом для кожного елеватора ТОВ «ХХХ» надано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Добові потужності відвантаження елеваторів

№	Елеватор	Добова потужність відвантаження, т					У цілому (одиничне/ подвійне), т
		залізничним транспортом				автомобільним транспортом	
		одиничне подавання	фронт подавання вагонів	подвійне подавання	фронт подавання вагонів		
1	Елеватор північ	630	9	1260	18	1000	1630 (2260)
2	Елеватор захід 1	-	-	-	-	1800	1800
3	Елеватор центр 1	1230	12	-	-	600	1830
4	Елеватор центр 2	560	8	-	-	500	1060
5	Елеватор центр 3	-	-	-	-	1000	1000
6	Елеватор центр (відділення 1)	680	10	1360	20	1000	1680 (2360)
7	Елеватор захід 2	630	9	1260	18	1000	1630 (2260)

Сформовано автором на основі даних ТОВ «ХХХ»

Для полегшення логістики, оперативної взаємодії та приймання зерна впроваджено прогресивну програму, а процеси обліку зерна автоматизовані на всіх елеваторах. Контроль якості зерна здійснює сертифікована лабораторія [44].

Проаналізувавши міжнародну діяльність підприємства ТОВ «ХХХ» за показниками експорту можна зробити висновок, що досить висока ефективність здійснення експортної діяльності підприємства (ЕДП). Отже, підприємству необхідно розширювати товарний асортимент та виходити на нові ринки збуту, для того, щоб підвищити конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Разом із тим, зовнішньоекономічна діяльність дозволяє підприємству залучити іноземні інвестиції, формувати ефективну соціально-економічну діяльність та відтворювати експортний потенціал підприємства та країни.

ТОВ «ХХХ» є частиною великої групи ХХХ. Для даної групи надважливо отримання принципів соціальної відповідальності. Зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «ХХХ», адже воно працює з основним ресурсом країни – землею, тому компанія несе високу відповідальність перед суспільством за її використання.

ТОВ «XXX» найбільше зосереджує свій експорт до країн ЄС: Польща, Чехія, Угорщина, а також до Швейцарії. У даних країнах екологічність та безпечність продукції має першочергове значення. Завдяки оптимізації та стабілізації виробничих процесів компанії вдалося досягти кращих результатів збору урожаю, що у подальшому може експортуватися. Було оптимізовано систему підживлення без суцільного розкидання добрив під час посівби, а також відмова від ґрунтових гербіцидів, що є показником натуральності та безпечності такої агропродукції [52]. Також, спеціалісти компанії віднайшли оптимальну норму висів культур: зменшення густоти посіву кукурудзи та соняшнику. Дані рішення вплинули на ресурсозбереження та ресурсоефективність, що цінується імпортерами в країнах Європейського Союзу.

Важливим у дослідженні зовнішньоекономічної діяльності підприємства є її економічне обґрунтування. Даний аналіз здійснюється шляхом розрахунку економічних показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Для визначення ефективності експортної діяльності ТОВ «XXX» у 2021 році використаємо наступні показники за формулами 2.2-2.8:

1. Базовий коефіцієнт ефективності експорту (E_6):

$$E_6 = \frac{B_e}{C_t + T_p + O_p}, \quad (2.2)$$

де B_e – виторг від експорту, тис. грн;

C_t – собівартість товару, тис. грн;

T_p – транспортні витрати, тис. грн;

O_p – організаційні витрати, тис. грн.

$$E_6 = \frac{300\,000}{198\,000 + 4\,560 + 12\,300} = \frac{300\,000}{211\,860} = 1,403.$$

Отже, базовий коефіцієнт ефективності експорту більше 1, тому зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «XXX» можна вважати ефективною. Розрахований показник є достатньо високим, що свідчить про ефективність експорту зерна до країн Європи.

2. Економічна ефективність експорту ($E_{\text{екс}}$):

$$E_{\text{екс}} = \frac{\sum_i P_{\text{вн}i} \times Q_{\text{екс}i}}{\sum_i P_{\text{п}i} \times Q_{\text{екс}i}}, \quad (2.3)$$

де i – вид продукції, що експортується;

$P_{\text{вн}i}$ – внутрішня ціна одиниці продукції i -го виду, що експортується;

$P_{\text{п}i}$ – ціна підприємства одиниці продукції i -го виду, яка експортується;

$Q_{\text{екс}i}$ – обсяг експортної продукції i -го виду.

$$E_{\text{екс}} = \frac{73\,200 + 187\,000 + 9\,800}{56\,034 + 133\,540 + 8\,426} = \frac{270\,000}{198\,000} = 1,364.$$

3. Економічний ефект експорту (E_e):

$$E_e = V_{\text{екс}} - Z_{\text{екс}}, \quad (2.4)$$

де $V_{\text{екс}}$ – гривневі надходження від експорту, які розраховуються шляхом перерахування валютної виручки в гривні за курсом Національного банку України на день надходження валютної виручки, тис. грн;

$Z_{\text{екс}}$ – повні витрати підприємства на експорт, тис. грн.

Офіційний курс валюти у середньому за 2021 рік за даними Національного Банку України [53] є на рівні 30,8 грн/євро.

$$E_e = 301\,840 - 211\,860 = 89\,980 \text{ тис. грн.}$$

Чим більше значення показника – тим більший ефект від експорту.

4. Рентабельність експортної діяльності підприємства ($P_{\text{екс}}$):

$$P_{\text{екс}} = \frac{P_{\text{екс}}}{V_{\text{вир}}}, \quad (2.5)$$

де $P_{\text{екс}}$ – прибуток за експортовану продукцію;

$V_{\text{вир}}$ – витрати на виробництво та реалізацію експортної продукції підприємства.

$$P_{\text{екс}} = \frac{300\,000}{211\,860} = 1,403.$$

Рентабельність експортної продукції перевищує 100% за нормативом та становить 140,3%, що свідчить про доцільність ЕДП.

5. Економічна ефективність реалізації експортної продукції ($E_{\text{ереп}}$):

$$E_{\text{ереп}} = \frac{V_{\text{ін.вал}}}{C_{\text{реал.екс}}}, \quad (2.6)$$

де $V_{\text{ін.вал.}}$ – виручка в іноземній валюті, переведена у гривні за офіційним курсом;

$C_{\text{реал.екс.}}$ – повна собівартість реалізованої на експорт продукції.

$$E_{\text{реп}} = \frac{9\,800 \times 30,8}{211\,860} = \frac{301\,840}{211\,860} = 1,425.$$

Показник показує суму інвалютного доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену підприємством гривню.

6. Ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку діяльності підприємства ($E_{\text{реп}}$):

$$E_{\text{реп}} = \frac{Q_{\text{екс}} \times P_{\text{вн}}}{C_{\text{вир}}}, \quad (2.7)$$

де $Q_{\text{екс}}$ – обсяг експорту в натуральних показниках, тонн;

$P_{\text{вн}}$ – ціни на продукцію, аналогічну експортованій, на внутрішньому ринку, тис. грн;

$V_{\text{вир}}$ – витрати на виробництво всієї партії експортної продукції, тис. грн.

$$E_{\text{реп}} = \frac{34\,700 \times 8,7}{198\,000} = \frac{301\,890}{198\,000} = 1,525.$$

Показник економічної ефективності експорту є більшим за одиницю, що означає, що експорт для підприємства є вигідним.

7. Темпи зростання (зменшення) обсягів експорту продукції підприємства на закордонних ринках ($T_{\text{оекс}}$):

$$T_{\text{оекс}} = \frac{O_{\text{екс.під-ва пот.}}}{O_{\text{екс.під-ва попер.}}}, \quad (2.8)$$

де $O_{\text{екс.під-ва попер.}}$ – обсяг експорту певного виду продукції підприємства в попередньому році (періоді);

$O_{\text{екс.під-ва пот.}}$ – обсяг експорту певного виду продукції підприємства в поточному році (періоді).

$$T_{\text{оекс}} = \frac{34\,700}{28\,735} = 1,208.$$

Експорт продукції підприємства зріс на 20,8% на закордонних ринках у 2021 році порівняно з 2020 роком. У таблиці 2.5 узагальнено розраховані вище показники ефективності експортної діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Узагальнені показники ефективності експорту

№	Показник	Норматив	Значення	Висновок
1	Базовий коефіцієнт ефективності експорту (E_6)	<1	1,403	Зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «XXX» можна вважати ефективною.
2	Економічна ефективність експорту ($E_{екс}$)	<1	1,364	Експортна діяльність є вигідною за цінами підприємства.
3	Економічний ефект експорту (E_e), тис. грн	<0	89 980	Чим більше значення показника – тим більший ефект від експорту.
4	Рентабельність експортної діяльності підприємства ($P_{екс}$), %	<100%	140,3	Рентабельність експортної продукції становить 140,3%, що свідчить про доцільність діяльності.
5	Економічна ефективність реалізації експортної продукції ($E_{ереп}$)	<1	1,425	Показник показує суму інвалютного доходу від реалізації експорту, що припадає на кожну гривню.
6	Ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку ($E_{реп}$)	<1	1,525	Показник економічної ефективності експорту є більшим за одиницю, що означає, що експорт для підприємства є вигідним.
7	Темпи зростання (зменшення) обсягів експорту продукції підприємства на закордонних ринках ($T_{оекс}$)	<1	1,208	Експорт продукції підприємства зріс на 20,8% на закордонних ринках у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Розраховано автором на основі даних ТОВ «XXX»

ТОВ «XXX» може руйнувати стереотипи, що використання соціальної відповідальності в аграрних підприємства не потрібне. Вони дотримуються правил соціальної відповідальності і в повсякденному житті, а не лише на паперах. Керівники компанії вважають, що успішний бізнес можна вести лише з доповнення його соціальною активністю.

ТОВ «XXX» експортує свою аграрну продукції до країни ЄС, де екологічність продукції має вагоме значення. Компанія в сучасних умовах скорочує використання ресурсів завдяки технологіям ресурсозбереження та ресурсоефективності, а також застосовує технології енергозбереження для

скорішого відновлення енергосистеми держави, що також позитивно сприймається іноземними партнерами.

Цьогорічна ситуація з експортом зерна є досить складною. У другому кварталі експорт зерна морським шляхом був неможливий, до формування домовленостей між країнами. Однак, експорт зерна станом на середину осені всього складає 12 185 тис. тонн, що на 33% менше, аніж за відповідний період у минулому році. За період 2022/23 МР із України експортовано пшениці 4 623 тис. тонн, ячменю 1 041 тис. тонн, жита 6,2 тис. тонн та кукурудзи 6 476 тис. тонн [54]. За прогнозами голови Мінагрополітики М. Сольського [55] експорт зерна врожаю 2021/22 МР може скласти 50 млн. тонн, а нового (2022/2023 МР) лише 18 млн. тонн.

Найбільшими імпортерами українського зерна є країни Азії, ЄС та Африка. Лідуючу позицію займає Китай, частка якого складає 14,4% (31 500 млн. грн) від вартості експортних поставок. Румунія (13,9%), Туреччина (9,6%), Єгипет (7,7%), Іспанія (7%), Польща (6,8%), Нідерланди (4,3%), Іран (3,1%) та Угорщина (3%) складають 70% доходів від всього експорту зернових [56].

Отже, за результатами аналізу експортної діяльності ТОВ «XXX» визначено, що така діяльність є ефективною, а експорт аграрної продукції дозволяє компанії не відставати від своїх конкурентів та задовольняти бажання споживачів не лише в Україні, а й за кордоном.

2.2 Оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX»

Місія соціально відповідального бізнесу націлена на покращення результативності підприємства та показників прибутковості через створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, державою та суспільством шляхом підвищення якості життя працівників, місцевої громади та суспільства.

ТОВ «XXX» є прогресивним підприємством із досвідом роботи більше восьми років. Концепція даного бізнесу виражається простими за формою, але

глибокими за суттю словами: «компанія несе відповідальність за якість продукції від землі до столу». Це означає, що від початку виробничого циклу – посіву зернових культур – і до кінцевої обробки та збору урожаю, контролюється якість продуктів та забезпечується її виключно високий рівень. Така концепція зумовлює й інший бік діяльності – соціальний. ТОВ «XXX» є учасником багатьох екологічних ініціатив, серед яких перехід на природні джерела енергії, розвиток агрокультури майбутнього, виробництво нових видів здорової їжі. Окрім цього, вони несуть повну відповідальність за землю, на якій працюють, намагаючись залишити її майбутнім поколінням не просто у не гіршому, але навіть у кращому стані, ніж була до них.

ТОВ «XXX» прагне відповідати найкращим світовим стандартам та приділяти увагу соціальній відповідальності. Досліджуване підприємство розглядає СВ як інструмент управління, що інтегрує ризики його застосування та підвищення ефективності управління.

Впроваджуючи соціальну відповідальність важливо проаналізувати організаційну структуру ТОВ «XXX». Структура управління підприємства наведена на рисунку 2.6. Кількість працівників підприємства орієнтовно складає близько 100 тис. чоловік. Середній статистичний співробітник – це жінка 35-40 років, з середнім стажем роботи 10-12 років, із вищою освітою. У 2021 році 17% працівників підвищили свою професійну кваліфікацію. Це є позитивним явищем, адже працівники можуть внести нові ідеї розвитку підприємства за СВ.

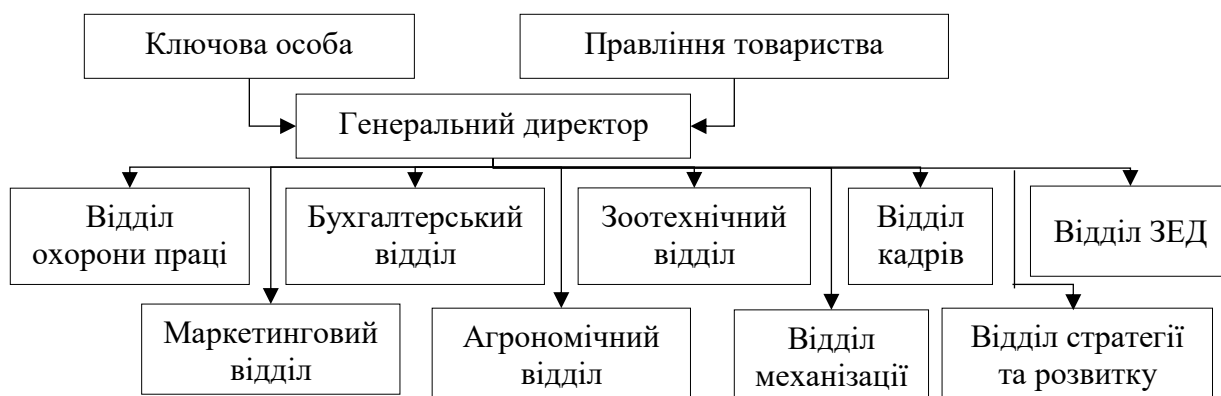


Рисунок 2.6 – Організаційна структура управління ТОВ «XXX»

Розроблено автором на основі даних ТОВ «XXX»

Для ТОВ «XXX» характерні 3 види управління, що включають виробниче, організаційне та економічне. За допомогою управління процесами покращується корпоративне управління підприємства та додається ще одна складова – соціальна. ТОВ «XXX» націлено на довгостроковий та стійкий розвиток. Для досягнення стійкого розвитку підприємство керується у своїй діяльності чинниками екології, соціальної відповідальності. ТОВ «XXX» будує свої відносини з місцевими товариствами, ґрунтуючись на принципі взаємовигідного співробітництва та залучає місцевих жителів та органи влади до спільної розробки та реалізації соціальних програм розвитку.

Підприємство має наміри підтримувати та розвивати свою соціальну відповідальність, щоб мати конкурентні переваги на міжнародних ринках для подальшого розширення своєї діяльності. Саме тому, підприємство намагається інтегрувати свої цілі діяльності з інтересами суспільства. ТОВ «XXX» вже впроваджує деякі проекти за соціальною відповідальністю. Соціальні інвестиції за розподілом наведено на рисунку 2.7.

Досліджуване підприємство намагається мінімізувати використання шкідливих добрив та піклується про стан угідь та навколишнього середовища. Політика ТОВ «XXX» направлена на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, раціональне використання ресурсів, підвищення безпеки працівників, етичне ведення бізнесу, дотримання антикорупційних стандартів, відкритий діалог із суспільством, прозорість та відкритість інформації.



Рисунок 2.7 – Соціальні інвестиції ТОВ «XXX», млн. грн

Побудовано автором на основі даних ТОВ «XXX»

Отже, за графіком можна побачити, що найбільше підприємство направляє фінансування на допомогу громадам (складова соціального партнерства), що є одним із головних принципів соціальної відповідальності експортно орієнтованого підприємства.

Ще одним критерієм, що використовує ТОВ «XXX» є ведення діяльності за соціальною відповідальністю у якості відповідального роботодавця. Підприємство поважає права працівників, партнерів та інших стейкхолдерів. При цьому застосовується принцип справедливої оплати праці, що захищає своїх співробітників та надає їх повноцінну компенсацію за надану працю. Тісно пов'язана зі стратегією компанії, політика дозволяє працівникам бачити чіткий зв'язок між результатами праці та рівнем оплати. Такий підхід сприяє поширенню позитивних відгуків про компанію, як відповідального роботодавця.

Турбота про суспільство, також, проявляється у високій якості аграрної та тваринної продукції. Особливу увагу ТОВ «XXX» приділяє контролю якості, який починається з моменту відбору сировини і триває до виходу готової продукції на внутрішній та міжнародний ринки.

Ефективність та доцільність впровадження соціальної відповідальності підтверджується завдяки таких аграрних гігантів як ПрАТ «МХП» та Кернел. ПрАТ «МХП» створив власний Благодійний Фонд «МХП-Громаді». Станом на серпень 2022 року видано 12 780 тонн благодійної продукції, що у гривневому еквіваленті становить 668 млн. грн. За підтримки Благодійного фонду «МХП-Громаді» підприємство проводить Всеукраїнський конкурс соціальних ініціатив «Час діяти, Україно!», що сприяє розв'язанню конкретних проблем громад шляхом підтримки локальних громадських ініціатив, вже третій рік поспіль. У 2022 році було виділено 8,2 млн. грн на 102 соціальні проєкти в громадах. Векторами фінансування під час військового стану були такими: для проєктів з підтримки переселенців, енергетичної безпеки, трансформування освітнього процесу. Компанія МХП, також, підтримує принципи соціальної відповідальності й у сфері «зеленої» енергетики, дотримання екологічної безпеки та чистого

органічного землеробства. Підприємство використовує відновлювані джерела енергії, що є їх пріоритетним завданням [48].

Кернел дотримується політики сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Глобальною метою підприємства є «розвиток суспільства шляхом добровільного внеску бізнесу в соціальну, економічну і екологічну сфери, пов'язані з досягненням стратегічних цілей». Окрім зазначених політик, Кернел дотримується політики з охорони навколишнього середовища; політики з охорони паці та HR політики Kernel; політики взаємодії з громадами у регіонах присутності Кернел; відповідальності за якість продукції [49].

ТОВ «XXX», також, впроваджує в свою діяльність соціальну відповідальність. Компанія «XXX» – відповідальний орендар сільськогосподарських земель, адже вони співпрацюють із пайовиками на принципах прозорості, справедливості, чесності та відкритості. ТОВ «XXX» пропонує пайовикам найкращі умови для співпраці у регіонах діяльності. База дослідження дбає про розвиток сільської інфраструктури. Місцеві громади отримують значні фінансові ресурси від офіційної й ефективної співпраці у вигляді своєчасної сплати податків та зборів. Також, ТОВ «XXX» у співпраці із Благодійним фондом на території населених пунктів, де здійснюється діяльність щорічно реалізує понад 200 соціальних проєктів [57]. Результати порівняння бази дослідження та основних конкурентів занесено до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняння ТОВ «XXX» та основних конкурентів

Показник	ТОВ «XXX»	ПрАТ «МХП»	Кернел
1	2	3	4
Аграрна продукція	Озима пшениця, озимий ячмінь, ярий ячмінь, кукурудза, соя, озимий ріпак, соняшник, нут, фацелія, горох	Кукурудза, соняшник, озима пшениця, озимий ріпак, соя, ячмінь, цукрові буряки, сорго	Кукурудза, пшениця, соняшник, соя
Виручка, тис. грн	960 000	35 973 856	67 395 769
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	(38 500)	(1 846 825)	1 648 945
Експортна продукція	Кукурудза, пшениця, соя	Соняшник, соя, кукурудза, пшениця	Кукурудза, пшениця, соя, ріпак та ячмінь

1	2	3	4
Дохід від експорту аграрної продукції, тис. грн	300 000	2 400 000	22 650 000
Соціальні інвестиції, тис. грн	45 000	8 200/108 000	55 000
Кількість соціальних проєктів, шт	200	102/900	841

Сформовано автором на основі даних ТОВ «ХХХ», ПрАТ «МХП», Кернел

Дані по виручці та чистому прибутку надано за 2020 рік, а експортні дані за 2021 рік. За експортом аграрної продукції лідирує Кернел, що у 2021 році експортували на 22 650 млн. грн лише аграрної продукції. Розмір експорту бази дослідження, у порівнянні з найбільшим експортером, є меншим у 88 разів. Однак, з розмірами підприємств компанії відрізняються, а також за масштабами посіву зернових та олійних культур.

За даними стосовно соціальних інвестицій та реалізованих проєктів лідирує ПрАТ «МХП», адже завдяки діяльності благодійного фонду було реалізовано більше 900 проєктів на суму 108 млн. грн, однак, беручи до уваги реалізацію соціальних проєктів самим підприємством, то їх кількість становить 102 на суму 8, 2 млн грн. ТОВ «ХХХ» націлене на плідну співпрацю з громадами, де представлена підприємство, а тому виділяє досить великі суми на реалізацію соціальних проєктів [48].

Отже, впровадження соціальної відповідальності є сильною стороною кожного з аналізованих підприємств АПК. Впровадження соціальної відповідальності дає підприємствам агропромислового сектору конкурентні переваги на міжнародному ринку, адже зарубіжні партнери та імпортери цінують прагнення компаній бути соціально відповідальними.

Всебічна оцінка управління соціальною відповідальністю можлива за рахунок комбінування якісних та кількісних методів, адже їх сукупність дає більш повне бачення поточного та прогнозованого стану.

Управління соціальною відповідальністю передбачає отримання вигід для компанії, а тому необхідно їх оцінити. Основними показниками які застосовують для оцінки даного процесу є [26]:

1. return on investment (ROI), тобто показник окупності інвестицій, які були спрямовані на соціальні проєкти, що розраховується за формулою 2.9:

$$ROI = \frac{ВП - CI}{CI} * 100\% \quad (2.9)$$

де ВП – валовий прибуток, тис. грн;

CI – соціальні інвестиції, тис. грн.

$$ROI = \frac{121,5 - 45}{45} * 100\% = 170\%.$$

Отже, це означає, що кожна гривня, яку підприємство витрачає на соціальні інвестиції приносить 1,7 грн чистих грошей.

2. efficiency measurement, тобто показник ефективності благодійної допомоги, а також інших соціальних проєктів у порівнянні з ефективністю стимулювання продажу, що розраховується за формулою 2.10:

$$EM = \frac{\text{Вигоди від CI}}{\text{Витрати на CI}} \quad (2.10)$$

Вигоди, отримані від вкладених соціальних інвестицій розраховані аналітиками та фінансистами ТОВ «XXX» на основі отриманого прибутку за результатами впровадження соціальної відповідальності.

$$EM = \frac{62}{45} = 1,38.$$

Отже, efficiency measurement показує, що співвідношення вигід та витрат витрачених на соціальні проєкти є більше 1, що свідчить про ефективність таких проєктів.

3. process measurement є показником процесу реалізації соціальних проєктів та має описовий характер без порівняльної ефективності. ТОВ «XXX» вважає, що найціннішим активом завжди є люди: працівники, громади та стейкхолдери. Компанія інвестує у розвиток людського капіталу шляхом постійного навчання персоналу, корпоративних тренінгів, семінарів, обміну

досвідом із іноземними партнерами. У ТОВ «XXX» діє прозора та дієва система мотивація працівників, що приносить чималий вклад у розвиток підприємства. Залучаючи молодь та спеціалістів галузі, компанія оплачує їх проживання (у разі проживання у іншому регіоні) або покриває транспортні витрати на щоденний приїзд до місця роботи.

ТОВ «XXX» є відповідальним орендаром сільськогосподарських земель, що підтверджується прозорими, справедливими, чесними та відкритими взаємозв'язками з пайовиками. Компанія надає пайовикам найкращі умови для співпраці у тих регіонах, де представлена компанія. Договори оренди укладаються та реєструються офіційно. Для полегшення роботи у кожному населеному пункті працюють представники-інспектори по паях, що виявляють потреби громад та вирішують їх соціальні потреби [57].

ТОВ «XXX» дбають про розвиток сільської інфраструктури, адже місцеві громади отримують значні фінансові ресурси від нашої офіційної й ефективної співпраці у вигляді своєчасної сплати податків та зборів. Окрім цього, додатково у соціальну сферу щорічно надаються соціальні інвестиції у розвиток громад (близько 25 млн. грн), що включає відбудову та ремонт сільської інфраструктури, а також підтримка закладів охорони здоров'я, освіти, культури та спорту. Щорічно плануючи діяльність, за допомогою договорів про соціальне партнерство, компанія визначає потреби громад та впродовж року реалізовує їх.

Основними напрямками розвитку соціальної відповідальності є [57]:

- капітальні інвестиції в освітні заклади, включаючи сільські школи та дитячі садочки (є пріоритетним напрямком діяльності, що фінансують понад 100 шкіл, ліцеїв та дитячих садочків шляхом ремонтів приміщень, комп'ютеризації, придбання літератури та спортивного обладнання);
- підтримка закладів охорони здоров'я (фінансування фельдшерсько-акушерських пунктів та лікарських амбулаторій на території місцевих громад, закупівля медикаментів та медобладнання, ремонт машин швидкої допомоги, адресна медична допомога для соціально незахищених верств населення);
- інвестиції в місцеву інфраструктуру (відновлення дорожнього

покриття, встановлення зупинок громадського транспорту та дитячих майданчиків, ремонт водогонів, освітлення, водопостачання, очищення вулиць);

– соціальні інвестиції в культуру та спорт (закупівля музичної апаратури, меблі, комп'ютерної техніки, фінансування поїздок на конкурси та фестивалі, ремонти приміщень будинків культури, бібліотек та фінансування проведення державних свят та Днів селищ; реконструкція стадіонів та спортивних майданчиків, фінансування спортивних секцій у школах);

– допомога захисникам України. Із початку військової агресії Росії Благодійний фонд спільно з компанією «XXX» активно долучається до допомоги захисникам України (забезпечення територіальної оборони пально-мастильними матеріалами, автотранспортом; закупівля харчових продуктів, виготовлення тушонки; надання медикаментів та медобладнання; закупівля форми для територіальної оборони та ЗСУ; виділення спеціалізованої техніки для облаштування блокпостів; спорядження [57].

Отже, компанія «XXX» у співпраці із Благодійним фондом на території підопічних населених пунктів щорічно реалізує понад 200 соціальних проєктів та у подальшому планують розширювати сферу надання соціальної допомоги та створення соціальних проєктів, які впливають на міжнародну співпрацю з партнерами за кордоном, а також їх основними імпортерами зерна.

Оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю, також, можливе за проведенням експрес-аналізу за методами кількісного аналізу оцінки причинно-наслідкових зв'язків для показників результатів експорту. Розрахунок оцінки ефективності управління СВ проводиться за формулами 2.11–2.15 [33]:

1. індекс питомих соціальних інвестицій (IL):

$$IL = \frac{CI}{LI}, \quad (2.11)$$

де CI – обсяг соціальних інвестицій, пов'язаних із експортом продукції, тис. грн;

LI – середньоспискова чисельність працівників відділу ЗЕД, тис. ос.

$$IL = \frac{45}{5,45} = 8,26.$$

Отже, величина соціальних інвестицій, пов'язаних із експортом продукції, що припадає на одного працівника, задіяного у організації експортної діяльності, становить 8,26 тис. грн.

2. частка соціальних інвестицій у сумарній величині експорту (IE):

$$IE = \frac{CI}{E}, \quad (2.12)$$

де E – величина експорту, тис. грн.

$$IE = \frac{45}{301,89} = 0,149.$$

Отже, частка соціальних інвестицій у сумарній величині експорту становить 0,149, що є помірною часткою.

3. індикатор перспективного розвитку (IPR):

$$IPR = \frac{CL + SB_E}{E}, \quad (2.13)$$

де SB_E – соціальні видатки на експорт, тис. грн;

CL – інвестиції в людський капітал, тис. грн.

$$IPR = \frac{5 + 5,4}{301,89} = 0,035.$$

Соціальні видатки розраховано відповідно до суми видатків на соціальних захист працівників, які забезпечують експортну діяльність підприємства або мають дотичне відношення до такої діяльності. Отже, індикатор перспективного розвитку експортної діяльності з урахування соціальної відповідальності становить 0,038; що означає відношення суми соціального інвестування та інвестицій в розвиток людського капіталу до величини загального експорту.

4. індикатор соціальних видатків (ICV):

$$ICV = \frac{SB_E}{E}, \quad (2.14)$$

$$ICV = \frac{5,4}{301,89} = 0,0179.$$

Отже, відношення обсягу соціальних видатків до обсягу загального експорту становить 0,0179 (1,79%). У міжнародній практиці нормальним явищем вважається, коли компанії виділяють на соціальні програми близько 1% прибутку.

5. комплексний індекс оцінки управління соціальною відповідальністю в експортній діяльності (KI_E):

$$KI_E = \frac{VP + CL + SB_E}{PV_E}, \quad (2.15)$$

де VP – виплачені податки від експортної діяльності, тис. грн;

PV_E – витрати виробничого призначення на реалізацію експортної діяльності, тис. грн;

$$KI = \frac{93 + 5 + 3,1}{211,86} = 0,477.$$

Комплексний індекс оцінки управління соціальною відповідальністю в експортній діяльності враховує, що високий обсяг сплачених податків не завжди свідчить про високий рівень соціальної відповідальності. Іноді економія на податках може бути позитивним фактором соціально-економічного розвитку, якщо такі інвестиції допомагають здійснити модернізацію, позитивно впливають на умови праці персоналу, екологію, майбутні платежі. Таким чином, комплексний індекс є моделлю, що узагальнює параметри, пов'язані з податковою, інвестиційною й соціальною політикою фірми.

Отже, запропонована методика оцінки дає змогу відстежувати динаміку зміни в результатах експортної діяльності підприємства у напрямку соціальної відповідальності відповідно до витрат на соціальні інвестиції та їх зв'язок із експортом. Дана методика оптимізована та допрацьована згідно із темою магістерської дисертації та показує взаємозв'язок соціальної відповідальності та зовнішньоекономічної діяльності.

Існує, також, методика оцінки управління за інтегральною оцінкою СВ. Спочатку встановлюють цілі та напрямки оцінки, визначають систему показників та нормативних значень, встановлюють значущість показників, розраховують групові (проміжні) інтегральні показники (економічної активності, соціальної ефективності та екологічної ефективності у сфері СВ), які в підсумку формують комплексний інтегральний показник ефективності управління СВ [36].

Визначення значущості критеріїв є найбільшою мірою та може відрізнятися від специфіки діяльності підприємств та у різні періоди часу.

Значущість критеріїв виражається десятковим дробом кожен, які в сумі мають дорівнювати 1. Інтегральна оцінка кожної складової ефективності СВ розраховується за формулою 1.1:

$$I_{ee} = 0,7 \times 0,45 = 0,315;$$

$$I_{ce} = 0,85 \times 0,27 = 0,23;$$

$$I_{ekoe} = 0,9 \times 0,28 = 0,252.$$

На основі проведених розрахунків визначають загальну інтегральну оцінку ефективності управління СВ (середня арифметична зважена часткових інтегральних показників за напрямками) за формулою 1.2:

$$I_{КСВ_j} = \frac{0,315 \times 0,34 + 0,23 \times 0,33 + 0,252 \times 0,33}{0,34 + 0,33 + 0,33} = 0,266.$$

Нормативом вважається значення 0,2–0,3. Якість такої оцінки залежить від правильності обраних нормативів та присвоєння значущості окремим показникам. Нормативи та розрахункові значення були надані базою практики. Ступінь відповідності нормативним значенням ТОВ «XXX» є досягнутим, адже розраховане значення потрапляє у межі нормативу, визначеному підприємством на період 2022 року, тобто ступінь досягнення нормативу дорівнює 1. У таблиці 2.7 узагальнено розраховану вище оцінку ефективності управління соціальною відповідальністю.

Таблиця 2.7 – Узагальнена оцінка ефективності управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки

№	Показник	Норматив	Значення	Висновок
1	2	3	4	5
1	Return on Investment (ROI)	<0	1,7	Отже, це означає, що кожна гривня, яку підприємство витрачає на соціальні інвестиції приносить 1,7 грн чистих грошей.
2	Efficiency Measurement (EM)	<1	1,38	Співвідношення вигід та витрат витрачених на соціальні проекти є більше 1, що свідчить про ефективність таких проектів.
3	Індекс питомих соціальних інвестицій (IL)	<0	8,26	Величина соціальних інвестицій, пов'язаних із експортом продукції, що припадає на одного працівника, задіяного у організації експортної діяльності, становить 8,26 тис. грн.

1	2	3	4	5
4	Частка соціальних інвестицій у сумарній величині експорту (IE)	<0,01	0,149	Частка становить 14,9%, що є помірним результатом.
5	Індикатор перспективного розвитку (IPR)	<0,01	0,035	Індикатор перспективного розвитку експортної діяльності з урахування соціальної відповідальності становить 0,035 – перспективи розвитку СВ наявні.
6	Індикатор соціальних видатків (ICV)	≈0,01	0,179	Відношення обсягу соціальних видатків до обсягу загального експорту становить 0,0179 (1,79%), що перевищує нормативне значення.
7	Комплексний індекс оцінки управління СВ в експортній діяльності (KI_E)	$0,3 < KI_E < 1$	0,477	Комплексний індексом оцінки управління соціальною відповідальністю в експортній діяльності (0,477) знаходиться у діапазоні нормативу.
8	Загальна інтегральна оцінка ефективності управління СВ ($I_{КСВ_j}$)	0,2-0,3	0,266	Ступінь відповідності нормативним значенням ТОВ «XXX» є досягнутим, адже розраховане значення потрапляє у межі нормативу.

Розраховано автором на основі даних ТОВ «XXX»

За проведеною оцінкою ефективності управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки визначено, що підприємство досить ефективно здійснює управління СВ, однак такі складові як економічна та соціальна потребують доопрацювання, подальшого удосконалення.

ТОВ «XXX» відкриті для співпраці та готові розглядати соціальні проєкти ініціаторами яких можуть бути місцеві органи влади, місцеві активісти, лідери думок. Багаторічний досвід планування й втілення у життя соціальних ініціатив вже сформував бездоганну репутацію та культуру благодійності компанії.

2.3 Проблемні аспекти управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки

Соціальна відповідальність має бути корисною не лише для суспільства, а й для бізнесу також та має стосуватися ключових аспектів сталого розвитку: суспільства (соціальний), добробуту населення (економічний) та навколишнього

середовища (екологічний). Розширення сфер впровадження СВ компаніями дозволяє перетворити її на соціальну вигоду, адже репутація соціально орієнтованого виробника відкриває нові шляхи до ринків збуту продукції, а також розширення вже існуючих.

Для розробки рекомендацій та програми удосконалення управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки необхідно дослідити сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «XXX», що найбільш доцільно завдяки проведенню розширеного SWOT-аналізу. Кожен вектор розбивається на два рівня стану: можливості та загрози, які виходять від стану зовнішнього середовища; сили і слабкості потенціалу підприємства. Першим етапом проведення даного аналізу є визначення факторів та їх ймовірність, що впливають на діяльність організації та рівень їх впливу. У таблиці 2.8 надано фактори, які виступають можливостями підприємства.

Таблиця 2.8 – Фактори зовнішніх можливостей підприємства

Фактори	Ступінь впливу			Імовірність		
	Сильний (7-10)	Помірний (6-4)	Малий (3-1)	(0,9-0,6)	(0,5-0,3)	(0,2-0,1)
1. Збільшення експорту продукції;	9			0,6		
2. Зниження споживання електроенергії та оптимізація ресурсів;	7				0,4	
3. Створення сприятливих умов та можливостей для інвесторів;		6			0,5	
4. Використання нових аграрних технологій;	9				0,5	
5. Розширення ринку збуту продукції та впровадження в нові сегменти ринку;	7				0,3	
6. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.		4				0,2

Розроблено автором

За наданими факторами складаємо матрицю можливостей у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Матриця можливостей

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	1	5	
Середня (С)	2, 4	3	
Низька (Н)		6	

Розроблено автором

Відповідно до матриці можливостей найбільш впливовим фактором є збільшення експорту продукції. Також, у полі миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії має бути розглянуто зниження споживання електроенергії та оптимізація ресурсів, використання нових аграрних технологій, розширення ринку збуту продукції та впровадження в нові сегменти ринку.

Визначення можливостей реалізації загроз та їх можливі наслідки є другим етапом. У таблиці 2.10 надано фактори, які виступають загрозами підприємства.

Таблиця 2.10 – Фактори зовнішніх загроз підприємства

Фактори	Наслідки впливу			Імовірність		
	Сильний (7-10)	Помірний (6-4)	Малий (3-1)	(0,9- 0,6)	(0,5- 0,3)	(0,2- 0,1)
1. Посилення конкурентної боротьби;		6		0,7		
2. Підвищення цін на енергоресурси, посівний матеріал;	8			0,8		
3. Коливання курсу валюти та подальша не прогнозована зміна макроекономічних показників;		7			0,4	
4. Поява нових аграрних підприємств;		6				0,2
5. Несприятлива економічна та політична ситуація в державі;		5			0,45	
6. Збої в постачаннях матеріалів та посівної сировини.	8				0,5	

Розроблено автором

За наданими факторами складаємо матрицю загроз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Матриця загроз

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	2	1	
Середня (С)	6	3, 5	
Низька (Н)		4	

Розроблено автором

Отже, у полі миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії мають бути такі фактори: посилення конкурентної боротьби, підвищення цін на енергоресурси, посівний матеріал, збої в їх постачаннях.

Третім етапом проведення SWOT-аналізу є оцінка внутрішнього середовища, визначення слабких та сильних сторін підприємства. Сильні та слабкі

сторони ТОВ «XXX» стосуються різних аспектів його діяльності та зумовлюються впливом певних чинників, що надані у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Чинники, що формують сильні та слабкі сторони

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Можливість проводити тренінги, семінари, навчання та підвищення кваліфікації працівників;	1. Невисокий рівень стимулювання та мотивації працівників;
2. Розробка стратегії посилення позицій на зовнішніх ринках шляхом акценту на впровадження соціальної відповідальності на трьох напрямках (економічному, соціальному, екологічному);	2. Невизначеність у управлінському плануванні через економічну й політичну нестабільність в умовах воєнного стану;
3. Запровадження нової автоматизованої системи управління технологічними процесами обробки землі, поливу та збору урожаю;	3. Використання застарілих, не прогресивних технологій, що призводить до зростання виснаження землі для посіву;
4. Розвиток експортної діяльності шляхом слідування прогресивних стандартів якості, які висувають країни Європи;	4. Зниження впізнаваності компанії на міжнародному ринку через стрімкий розвиток експортної діяльності таких гігантів як ПрАТ «МХП» та Кернел
5. Інвестування в соціальні програми підтримки під час воєнного стану, а також післявоєнного відновлення громад; впровадження власних ініціатив на основі соціальної відповідальності;	5. Велика відповідальність перед споживачами за свою аграрну продукцію;

Розроблено автором

Наступним етапом є розробка матриці SWOT-аналізу, що винесено у додаток А. На даному етапі встановлюються зв'язки між впливовими можливостями та загрозами діяльності підприємства та його сильними та слабкими сторонами.

На основі проведеного аналізу необхідно розглянути визначені стратегічні альтернативи (табл. 2.13) та стратегічні проблеми (табл. 2.14) підприємства.

Таблиця 2.13 – Стратегічні альтернативи ТОВ «XXX»

<i>Поле матриці SWOT</i>	<i>Стратегічні альтернативи</i>	<i>Оцінка факторів, у балах</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
СiМ	Зниження споживання електроенергії та оптимізація ресурсів надає можливість економії на масштабах виробництва та його відповідність вимогам країн Європи;	12
	Цінові переваги на ринку дозволяють розширити ринки збуту продукції;	11

Продовження таблиці 2.13

1	2	3
СЛіМ	Збільшення обсягу експорту може позитивно вплинути закупівлю обладнання, так як після встановлення партнерських зв'язків з'являється можливість привабити інвесторів і оновити аграрну техніку;	7
	Зниження ризику інфляційного знецінювання накопичення досягається шляхом вкладання коштів у розвиток підприємства або інвестування у інші соціальні проекти;	7
СіЗ	Зниження споживання електроенергії та оптимізація використання ресурсів у результаті дозволяє частково нейтралізувати проблему підвищення цін на енергоресурси та допомагає побороти дефіцит;	7
СЛіЗ	Використання імпортного обладнання та частини ресурсів дає змогу зменшити ризик курсової різниці валюти.	2

Розроблено автором

Аналогічно визначимо стратегічні проблеми у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Стратегічні проблеми ТОВ «XXX»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Без підвищення кваліфікації працівників налагодження роботи з постачальниками інших регіонів буде неефективним, у результаті чого будуть збої у постачанні посівної сировини та/або отримання такої сировини нижчої якості;	2
СЛіМ	Не дотримання вимог щодо сертифікації продукції та лабораторій може стати несприятливою умовою для залучення міжнародних інвесторів для реалізації соціальних проектів;	8
СіЗ	Зниження іміджу підприємства на міжнародному ринку може призвести до зниження експорту та вплинути на формування конкурентних переваг;	8
СЛіЗ	Зниження мотивації працівників може вплинути на ефективність діяльності підприємства, а також на сприйняття працівниками змін, яких передбачає впровадження соціальної відповідальності.	12

Розроблено автором

За проведеним аналізом можна розглянути такі стратегії:

- для блоку СіМ: стратегія інтегрованого зростання. Ефективним буде придбання виробництв діючих постачальників. Подібна політика понизить надалі витрати компанії;

- для блоку *СліМ*: стратегія концентрованого зростання. Найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку: створення позитивного стійкого іміджу, збільшення кількості міжнародних споживачів;
- для блоку *СіЗ*: стратегія концентрованого зростання. Доцільно зосередитися на експорті найбільш вигідних культур;
- для блоку *СліЗ*: стратегія диверсифікованого зростання. Необхідно розширити асортимент агропродукції, а також розпочати експорт продукції тваринного походження, що відповідає міжнародним стандартам.

Незважаючи на позитивні тенденції й показники досліджуваного підприємства, для нього характерні й певні слабкі сторони, які негативно впливають на ефективність аграрної діяльності ТОВ «ХХХ», а також порушують нормальну роботу організації й погіршують загальне становище.

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для ТОВ «ХХХ» на даному етапі розвитку є стратегія посилення іміджу на внутрішньому та зовнішньому ринках. Найбільш значимими і вірогідними є можливості розширення частки на міжнародному ринку, розширення переліку аграрної продукції для вирощування та створення соціальних проєктів для вирішення проблем не лише на рівні зазначеного підприємства, а й на рівні суспільства.

ТОВ «ХХХ» намагається мінімізувати негативний вплив чинників і забезпечувати стійкість свого функціонування за будь-яких умов та факторів впливу. На перспективу підприємство планує запровадити нову автоматизовану систему управління технологічними процесами, здійснити реконструкцію та модернізацію спеціальної сільгосптехніки.

Аналіз зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу за групами факторів економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних, а також за споживачами, конкурентами та постачальниками наведено у додатку Б. Аналіз передбачає надання характеристики факторів, їх загальна оцінка, напрям та силу впливу кожного фактору на експортну діяльність підприємства, а також аналогічні прогностичні значення. Отже, із аналізу зовнішніх

факторів прямого та непрямого впливу можна зробити певні висновки, занесені до таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Результати аналізу зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу

<i>Зовнішні фактори</i>	
<i>Непрямого впливу</i>	<i>Прямого впливу</i>
Вплив економічних факторів підвищиться через нестабільну економічну ситуації в країні, а також неможливість проводити господарську діяльність в окремих регіонах України, ризики зриву експорту морським шляхом через нестабільність «зеленого зернового коридору»;	Фактори споживачів, у тому числі за кордоном, незначно знизяться за прогнозованою оцінкою. У цілому таке зменшення може відбутися через збільшення сили впливу ступеня мінливості потреб та вимог споживачів, а також можливого зменшення ступеню прихильності покупців до товарів через збільшення кількості конкурентів та зміцнення уже наявних на ринку;
Політичні та правові фактори зазнають постійних змін. Політичні фактори, також, впливають і на експорт продукції до конкретних країн. Правові фактори у деякій мірі полегшують експорт зернових, особливо до Європи завдяки наданню квот на експорт зерна;	
Зміна демографічного фактору спричинена прогнозованим скороченням чисельності населення, а також зниження рівня народжуваності в Україні та деяких країнах світу, з якими співпрацює ТОВ «XXX»;	Аналіз факторів постачальників показав, що загальні оцінки – базові та прогнозні, залишаються на одному і тому ж рівні, тобто постачання посівних матеріалів, деталей до аграрної техніки, енергоресурсів має бути стабільним, навіть включаючи ризики воєнного стану;
Науково-технічні фактори мають позитивний вплив та є найбільш значимими для діяльності підприємства, адже підприємство щорічно впроваджує нові екологічні та інноваційні технології посіву, обробки та збору урожаю;	
Прогнозована оцінка природних факторів підвищилась через застосування удосконалених технологій обробки землі та використання менш шкідливих добрив та пестицидів;	
Соціально-культурні фактори за прогнозом мають менший сукупний бал, через динаміку погіршення знань випускників (за даними результатів ЗНО по шкільній програмі), що у подальшому може вплинути на загальний рівень знань майбутніх випускників. Соціальні умови життя, також, мають тенденцію до зниження, через воєнні дії на території України, незважаючи на соціальні проекти та міжнародну підтримку.	Прогнозується, що фактори конкурентів будуть мати більш позитивний характер, ніж у базовий період. В основному сила впливу конкурентного тиску знизиться, а кількість активних конкурентів матиме позитивний вплив, адже буде спонукати підприємства все більше шукати шляхи розвитку виробництва.

Розроблено автором

Отже, у цілому прогнозна оцінка впливу зовнішніх факторів непрямого впливу збільшиться. Інтегральна оцінка за аналізом зовнішніх факторів прямого впливу для прогнозованого значення може сягнути негативного впливу, що

досягнуто за рахунок підвищення вимог іноземних споживачів стосовно якості продукції, а також негативного впливу конкурентів.

Ефективність впровадження соціальної відповідальності залежить від ступеню диференціювання сфер застосування відповідно до діяльності підприємства за соціальною відповідальністю. Надана характеристика наведена на рисунку 2.8.

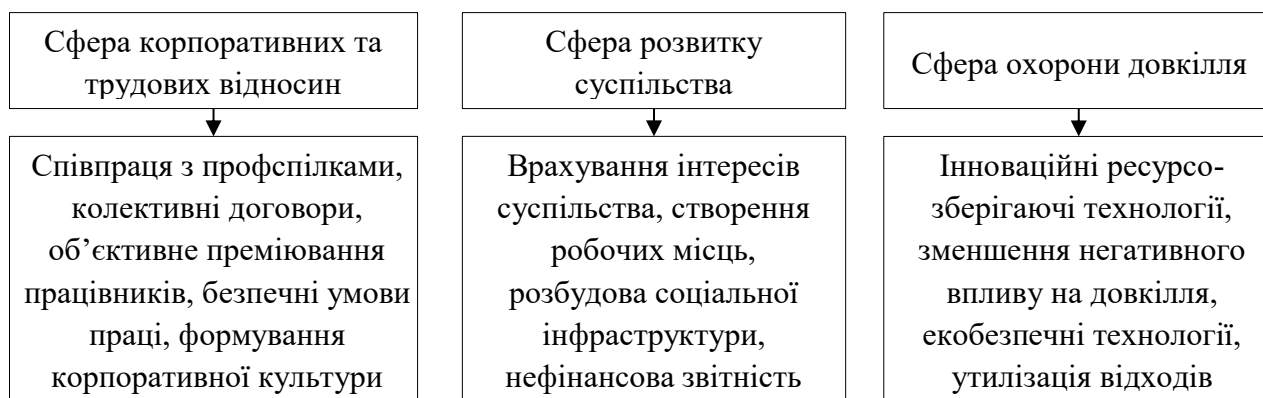


Рисунок 2.8 – Сфери діяльності підприємства за соціальною відповідальністю

Розроблено автором

Серед основних факторів, які є бар'єрами впровадження соціальної відповідальності, є політичні та фінансово-економічні, а саме: зміна законодавства, податковий тиск, підвищення цін на посівний матеріал, енергоносії, паливо тощо. Серед факторів, що мають середній вплив на діяльність є кваліфікація персоналу та рівень їх мотивації.

Керівництво компанії стежить за станом розвитку діяльності та вживає всі необхідні заходи для мінімізації будь-яких негативних наслідків на скільки це можливо. Впровадження соціальної відповідальності допоможе ТОВ «XXX» у подальшому зменшити вплив негативних подій у політичній ситуації, макроекономічних умовах та/або умовах зовнішньої торгівлі, фінансового стану підприємства.

На основі диференціювання сфер застосування соціальної відповідальності та дослідження закордонної практики сформуємо перелік чинників, які спонукають міжнародні компанії дотримуватися соціальної відповідальності (див. рис. 2.9).

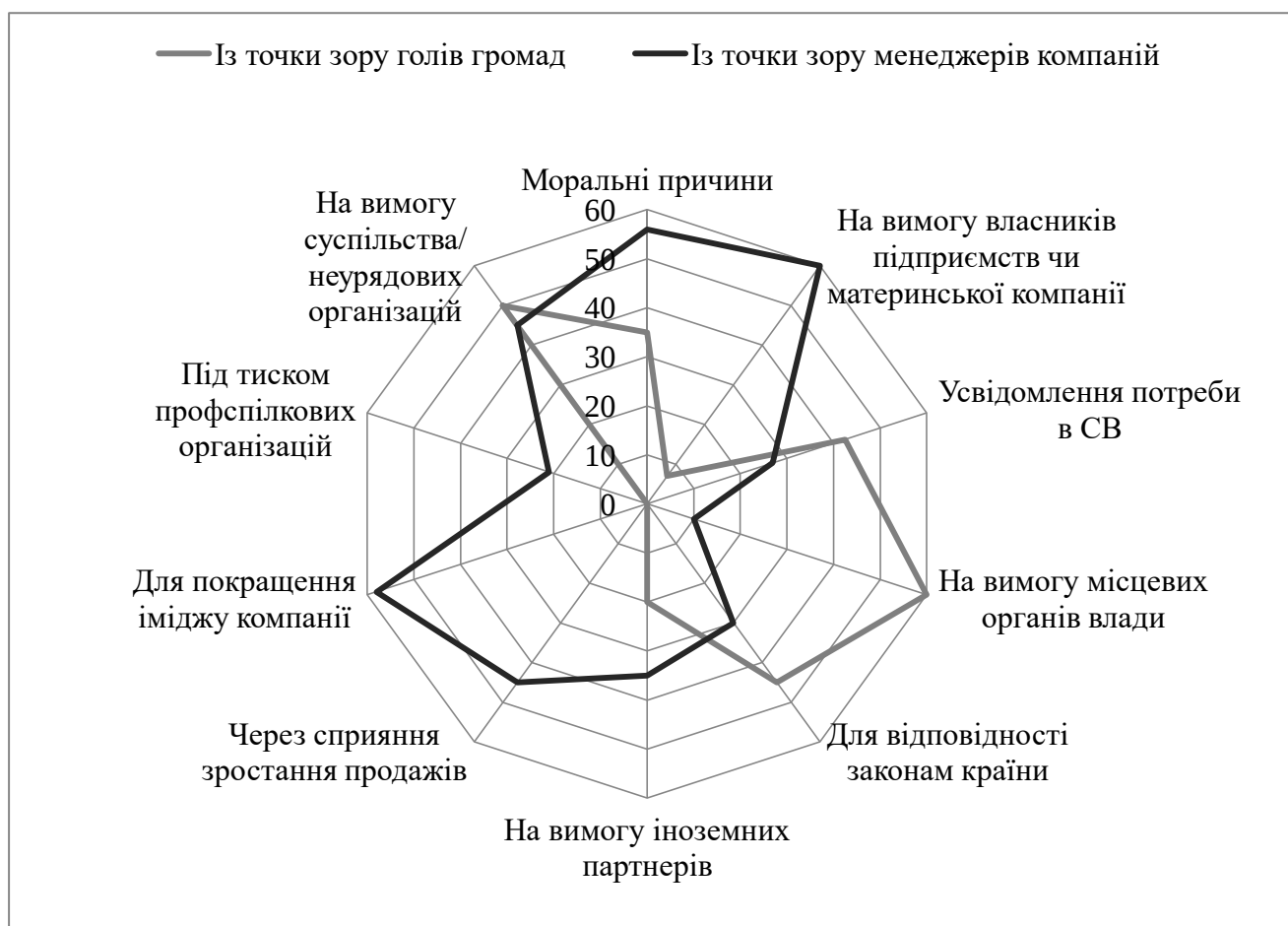


Рисунок 2.9 – Спонукальні чинники до впровадження соціальної відповідальності агропідприємствами, %

Розроблено автором на основі [58]

Отже, досить вагомими чинниками є внутрішнє та моральне спонукання до впровадження СВ на підприємствах. Досягнення бажаних результатів можливе після ретельного вивчення ринку, дослідження власного потенціалу, проведення аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу (соціальні, технологічні, економічні, політичні, екологічні та законодавчі).

Слід зазначити, що проблема посухи є однією із найгостріших в агросекторі. При цьому достатнє зволоження ґрунту є найважливішим фактором гарного врожаю. До цього призводить не лише зміна клімату, а й незадовільний стан зрошувальної інфраструктури, яка наявна у ТОВ «XXX».

Проблема іміджу ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки стоїть досить гостро, адже конкуренція в агросекторі є високою. Застосування сучасних стандартів якості аграрної продукції, підтвердження її екологічності та

безпе́чності є за́порукою успі́шного розши́рення своєї експортної дія́льності за ме́жами України. Інозе́мні інве́стори, які шукають підприє́мства та проє́кти для вкла́дення своїх ко́штів, тако́ж, зве́ртають ува́гу на розви́ток соціально́ї відпові́дальності у суб'є́ктів інве́стування.

За умов дотримання вимог ЄС у сфері екологічного та соціального регулювання ТОВ «XXX» може конкурувати на європейських ринках. На ринках сільськогосподарської продукції конкуренція є жорсткішою, аніж на ринку іншої продукції, однак державна підтримка фермерів є набагато вищою. Зернова продукція вважається продукцією з низькою доданою вартістю. Сертифікація для такої продукції є недорогою та досить простою. Саме тому для ТОВ «XXX» є всі можливості для застосування сучасних міжнародних стандартів якості. Наразі, підприємство застосовує посвідчення якості, що видаються сертифікованою лабораторією для експорту зерна до країн Європи. Процес подальшого розвитку сертифікації повинен передбачати підготовку до участі у внутрішньому ринку ЄС в окремих пріоритетних галузях економіки, гармонізацію необхідного законодавства в пріоритетних сферах із системою технічного регулювання ЄС, забезпечення прозорості і передбачуваності регуляторного середовища для суб'єктів господарювання.

Важливою інтегративною властивістю системи соціальної відповідальності є передусім наявність кумулятивного (синергетичного) ефекту в свідомості суб'єктів ринку аграрної продукції, пов'язаного із сформованим базисом системи настанов стосовно даної організації, її образом, іміджем, місцем на ринку тощо. Соціальний потенціал впливає на функціонування організації і за відповідних умов може сприяти підвищенню її економічного потенціалу.

Для ТОВ «XXX» першочерговим визначено впровадження соціально орієнтованого підходу до діяльності всього підприємства. Звідси, основним завданням є зміна цінностей підприємства чи відповідних умов для сприяння та розвитку не лише економічного потенціалу, а й соціального та екологічного, що є важливим та актуальним для сучасних тенденцій розвитку міжнародних ринкових відносин аграрних підприємств та суспільства.

Отже, усунення проблемних аспектів можливе з допомогою впровадження соціальної відповідальності, що дозволяє отримати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства, що надані на рисунку 2.10.

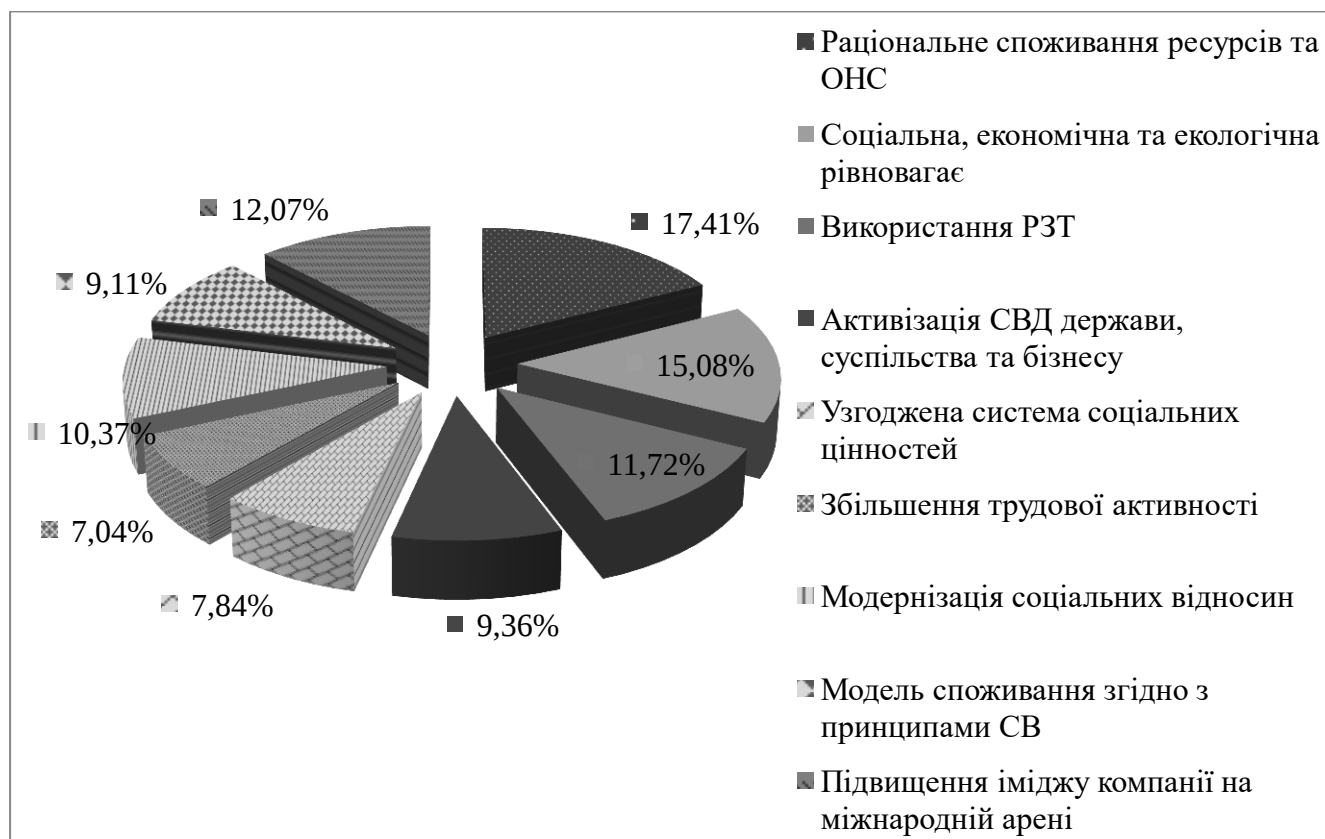


Рисунок 2.10 – Оцінка наслідків впливу соціальної відповідальності на підприємства

Розроблено автором на основі [25]

На основі дослідження наслідків впливу соціальної відповідальності на роботу підприємств можна зробити висновок, що найбільш вагомими є раціональне споживання ресурсів; соціальна, економічна та екологічна рівновага; підвищення іміджу на міжнародній арені, ОНС, а також використання ресурсозберігаючих технологій (РЗТ). Досвід закордонних компаній доводить ефективність впровадження соціальної відповідальності, що впливає не лише на господарську діяльність підприємства, а й на її працівників, стейкхолдерів, територіальну громаду, де воно представлене.

Отже, на основі визначених проблем необхідно за допомогою соціальної відповідальності перетворити їх на соціальні вигоди (див. рис. 2. 11).

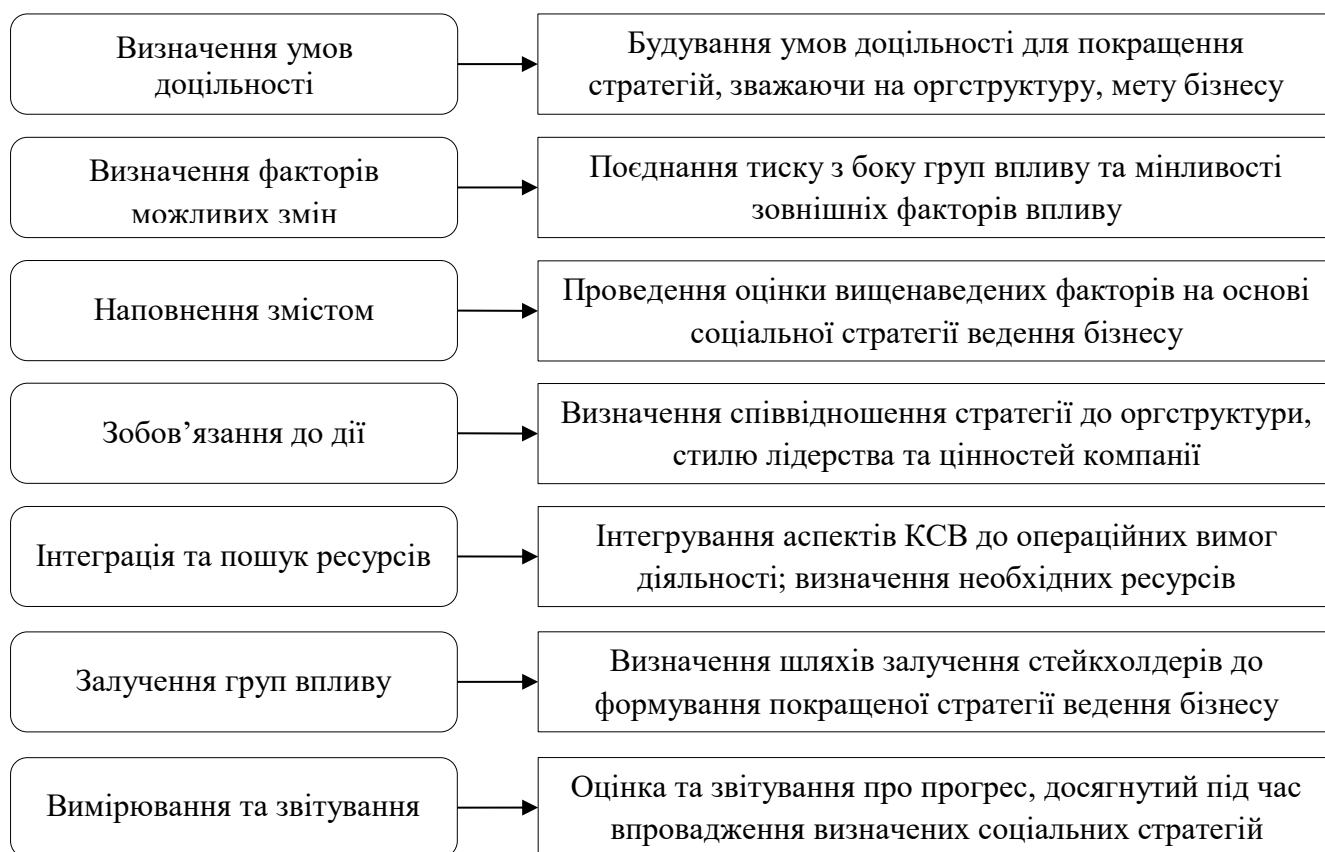


Рисунок 2.11 – Кроки перетворення соціальної відповідальності на соціальну вигоду

Розроблено автором

Зазначені кроки є результатом узагальнення досвіду практики соціальної відповідальності, адже їх усвідомлення є стимулом до проведення соціально орієнтованих заходів. Виходячи із конкретного стану суспільної думки, їх потреб та інтересів бізнесу можна прогнозувати різні набори вимог. Найчастіше такими вимогами виступають: соціальний захист, дбайливе ставлення до працівників, своєчасна сплата податків, допомога у розбудові громади, прозорість, надання правдивої інформації про продукт чи послуги, справедливе ціноутворення, екологічність та безпечність виробництва, чесна конкуренція, моральність учасників бізнесової діяльності, вирішення соціальних, екологічних та економічних питань.

Висновок до розділу 2

У другому розділі проведено діагностику міжнародної діяльності ТОВ «XXX». За результатами аналізу визначено, що експортується аграрна продукція (пшениця, кукурудза, соя) у більшості до Польщі, Швейцарії, Чехії та Угорщини, що визначено за допомогою географічного сегментування експорту. Загальний обсяг експорту за 2021 рік становить 300 000 тис. грн, а частка експорту становить 31%. Поточна ліквідність підприємства зростає і становить 126,8% у 2021 році, що є вищим за нормативне значення (<100%). Процеси обліку відвантаження зерна на експорт автоматизовані на всіх елеваторах.

За проведеною оцінкою ефективності експортної діяльності ТОВ «XXX» можна зробити висновок, що така діяльність є досить ефективною. Ефективність експорту, також, оцінена за добовою потужністю відвантаження на елеваторах підприємства, де приймається, очищується, сушиться, зберігається та потім відвантажується зерно для експорту.

Оцінено ефективність управління соціальною відповідальністю у відповідності до здійсненої зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX». Загальна інтегральна оцінка ефективності управління СВ становить 0,266, що входить у межі нормативу підприємства. Оцінка ефективності управління СВ проведена за методикою оцінки отриманих вигід від соціальних інвестицій, експрес-аналізу за методами кількісного аналізу оцінки причинно-наслідкових зв'язків для показників результатів експорту, а також розрахунку інтегральної оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю.

Досліджено проблемні аспекти управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки та визначена найбільш впливові: імідж компанії на ринках Європи, невідповідна сертифікація агропродукції та лабораторій стандартам ЄС, неможливість фінансування соціальних проєктів шляхом самофінансування, низька мотивація працівників.

Разом із тим, зовнішньоекономічна діяльність дозволяє підприємству залучити іноземні інвестиції, формувати ефективну соціально-економічну діяльність та відтворювати експортний потенціал підприємства та країни.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

3.1 Науково-практичні рекомендації щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки

Метою ТОВ «XXX» відповідно до соціальної відповідальності є формування лояльного ставлення місцевих жителів до компанії як до стабільного та надійного партнера, соціально відповідального бізнесу та роботодавця; налагодження системної та відкритої взаємодії між громадами та представниками «XXX» в регіонах для спільного розв'язання актуальних питань соціальної сфери; підтримка та сприяння розвитку підопічних населених пунктів, підвищувати рівень життя населення.

Перед впровадженням даних рекомендацій необхідно проінформувати про застосування нових норм та методів у діяльності підприємства. Важливо донести до робітників основні положення соціальної відповідальності, що включають: визначення рівня соціальної зрілості; ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтересів, потреб у сфері праці, виходячи з ієрархічних потреб людини; застосування ресурсів, які дають додаткові конкурентні переваги завдяки ефекту синергізму; досягнення цілей підприємства, ефективність діяльності у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Міжнародна діяльність сучасних українських аграрних підприємств передбачає необхідність відповідати не лише міжнародним стандартам якості продукції, виробничих процесів, технологічних та екологічних норм. Це і відповідність соціальним стандартам ведення бізнесу. Управління соціальною відповідальністю за таких умов передбачає формування активної соціальної позиції. Управлінські рішення мають бути спрямовані не на одноразове застосування для окремого заходу чи проєкту, а як постійна співпраця з

ключовими стейкхолдерами, зокрема владою та суспільством. Розроблено власну модель управління соціальною відповідальністю (див. рис. 3.1).

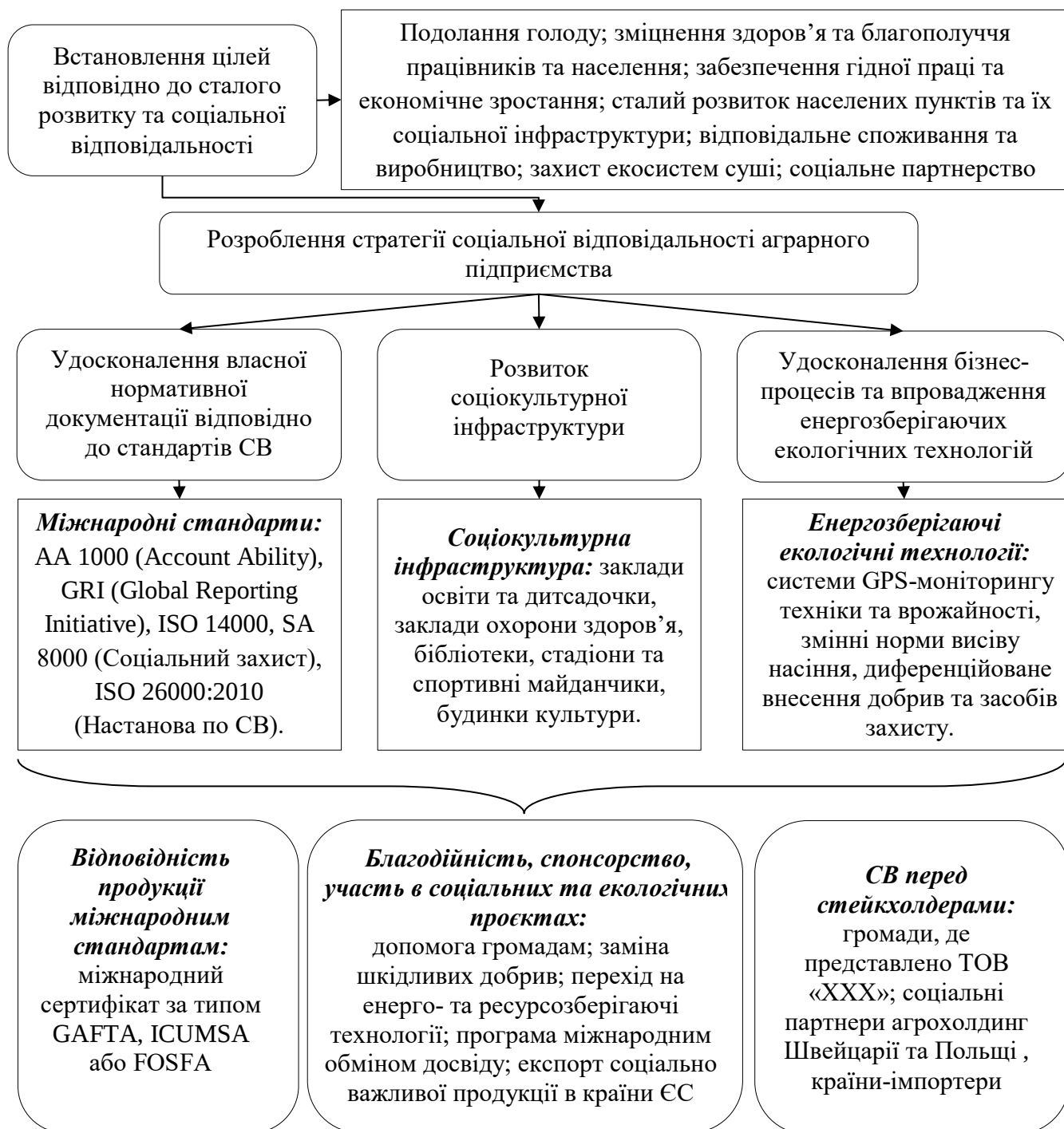


Рисунок 3.1 – Модель управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX»

Розроблено автором

Таким чином, управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» передбачає формування відповідного механізму (рис. 3.2), що передбачає досягнення цілей соціальної відповідальності, побудований на її принципах та передбачає виконання функцій для реалізації результату.

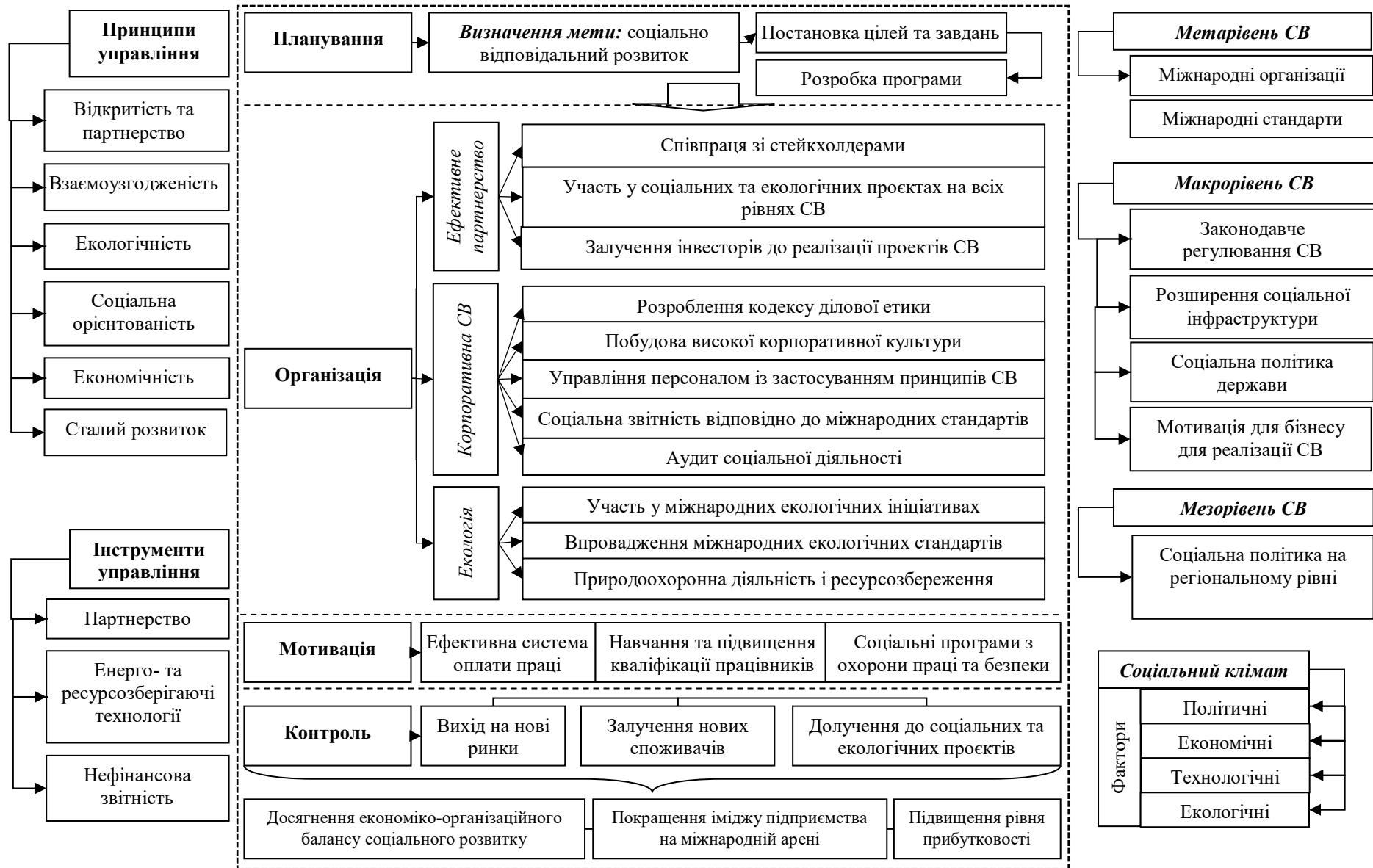


Рисунок 3.2 – Схема механізму управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX»

Розроблено автором

Цілями впровадження соціальної відповідальності на аграрному підприємстві в умовах виходу на міжнародні ринки відповідно до цілей сталого розвитку є: подолання голоду серед найменш незахищених верств населення світу; забезпечення гідної праці на материнській та дочірніх компаніях ТОВ «XXX» та економічне зростання; розвиток соціальних інновацій та інфраструктури громад, де представлене підприємство; відповідальне споживання та виробництво аграрної продукції та продукції тваринного походження; захист екосистем суші, а також партнерство заради стійкого розвитку.

Принципами соціальної відповідальності, які має дотримуватися досліджуване підприємство, є: відкритість та партнерство, орієнтація на споживачів, вирішення соціальних та екологічних проблем, волонтерство, спонсорство, взаємодія з громадами, де представлено підприємство; турбота про персонал та їх соціальне забезпечення. Прозорість діяльності, також, є одним із принципів СВ, адже розкриття в зрозумілій та правдивій формі результатів діяльності показує ступінь відповідальності підприємства перед суспільством. Етична поведінка є важливою, особливо для експортної діяльності, адже дотримання етичних принципів під час переговорів та укладання угод із іншими країнами показує добропорядність майбутнього партнера та підвищує імідж підприємства.

Інструментами управління соціальною відповідальністю є: партнерство, застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій (РЗТ), а також нефінансова звітність. Окрім того, інакшими формами реалізації соціальної відповідальності підприємством можуть виступати благодійність, спонсорство, меценатство, долучення до екологічних та соціальних проєктів, допомога соціально незахищеним верствам населення, розвиток соціальної інфраструктури, соціальні інвестиції, застосування «зеленої» енергетики.

Функції управління соціальною відповідальністю (планування, організація, мотивація, контроль) перетинаються із загальними функціями управління, однак мають відмінну спрямованість.

Необхідність планування зовнішньоекономічної діяльності через призму соціальної відповідальності обумовлена суттєвими змінами у структурі світового ринку та спробами підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, шляхом проб та помилок, виробити адекватні міри для здійснення управління.

Функція організації поділена за блоками для полегшення формувань завдань та заходів. Ефективне партнерство передбачає співпрацю ТОВ «XXX» зі своїми стейкхолдерами у сфері зовнішньоекономічної та соціальної діяльності. Партнери ТОВ «XXX» в країнах ЄС висувають вимоги щодо сертифікованої аграрної продукції та продукції тваринного походження, яка оцінюється вище середнього на міжнародних ринках, а тому для підприємств є економічно вигідно експортувати аграрну продукцію до країн ЄС.

Відповідно до нормативних документів країн ЄС за екологічною та соціальною складовою необхідним є дотримання:

- стандартів підтвердження якості продукції та міжнародних стандартів екологічного маркування, зокрема Ecolabel EU, затверджена Регламентом Європейського Парламенту і Ради ЄС [59];
- методів та вимог визначення вартості закупленої аграрної продукції в розрахунку їх повного життєвого циклу й додаткових витрат на екологічні, соціальні та технологічні наслідки їх використання;
- мінімальних стандартів утримання фермерських тварин, що стосуються гуманного відношення до сільськогосподарських тварин під час їх утримання в процесі сільгоспвиробництва, а також забезпечення задовільних умов утримання, належного відгодовування та догляду [59];
- вимоги безпеки аграрної продукції, що встановлюються положенням про загальне продовольче законодавство, де зазначаються положення про те, що лише безпечна аграрна продукція (вирощена без шкідливих добрив, гербіцидів та пестицидів) може бути розміщена на ринку ЄС та може подаватися у переробленому вигляді як корм тваринам [60];
- принципів прозорості, що стосуються безпеки агропродукції та захисту інтересів споживачів;

- вимог щодо забезпечення високого рівня захисту життя та здоров'я життя і здоров'я людини;
- гарантій справедливої практики в експорті аграрної продукції та продукції тваринного походження, беручи до уваги здоров'я і благополуччя тварин, здоров'я рослин і навколишнє середовище [60].

Отже, нехтування європейськими стандартами може призвести до того, що досліджуване аграрне підприємство буде не спроможне експортувати свою аграрну продукцію та продукцію тваринного походження відповідно до європейських стандартів, що може зменшити обсяг експорту до ЄС, а також неможливість розширення ринків збуту до країн ЄС. Саме тому, головною рекомендацією є дотримання вимог стосовно екологічної та соціальної складової для подальшої співпраці з партнерами країн ЄС.

Ще одним важливим аспектом експорту до країн ЄС є те, що оцінка сировини експертами-лаборантами країн-імпортерів є негнучкою, а тому будь-яке відхилення від задекларованих стандартів може перевести зерно (особливо стосується пшениці) із розряду продовольчої до фуражної [61]. Саме тому, надважливо під впливом чітких міжнародних стандартів надавати рекомендації щодо підвищення вимог аграріїв на місцях для того, щоб не нести збитки. Зазвичай, при укладанні контрактів обов'язково вказуються вимоги стосовно вмісту білка (11-14%), вологості (до 15%), числу падіння (у межах 200 с), натуре (не менше 760 г/л) та іноді концентрації клейковини (28%). Результати аналізів зерна у країнах ЄС приймаються лише від тих лабораторій, які мають міжнародний сертифікат за одним із типів GAFTA, ICUMSA або FOSFA [62].

Екологічна складова організаційної функції спрямована на вирішення екологічної проблеми ТОВ «XXX», пов'язаної зі застосуванням шкідливих добрив та хлорпірифосу. Вимогами ЄС стосовно вмісту речовини для обробки зерна пестицидом на основі хлорпірифосу та хлорпірифос-метилу має бути не більше 0,01 мг/кг [61].

ЄС планує ввести ринок парникових квот, що є альтернативою екологічного податку на CO₂. Для ТОВ «XXX» Європейська зелена угода (EU

Green Deal) регулює виробництво та застосування азотних добрив для АПК, що є підсанкційним [63], а отже досліджуваному підприємству необхідно відмовитися від таких видів добрива на користь повністю органічних або органо-мінеральних. Мета давньої угоди полягає у досягненні кліматичної нейтральності всього європейського континенту до 2050 року. Інструментом для досягнення цілі постає «механізм прикордонного вуглецевого коригування», що у більшій мірі застосовується до країн, які експортують продукцію до ЄС [63]. Отже, своєчасне впровадження системи обліку викидів газів для ТОВ «XXX» дозволить уникнути додаткових податків для експорту. Основними напрямками «зеленого» переходу мають стати енергоефективність, біоенергетика, перехід на електротранспорт (стосується сільгосптехніки), диджиталізація процесів, зменшення відходів (циркуляційна економіка) та підтримка дослідних інновацій.

Впровадження та розвиток корпоративної соціальної відповідальності – третя складова організаційної функції управління соціальною відповідальністю. Для полегшення організації управління корпоративною соціальною відповідальністю необхідно застосувати програмне забезпечення на основі Impact-as-a-Service («Вплив як послуга»), тобто програми, які масштабовані для того, щоб розв'язувати соціальні проблеми за допомогою моделі хмарних обчислень, що дозволяє користувачам надається так звана віртуальна інфраструктура, яка керується через мережу Інтернет [64]. Таке програмне забезпечення допомагає керувати та відстежувати програми КСВ, що мають складові відносно екологічно відповідальних операцій, спонсорства, управління сталим розвитком підприємства, благодійність, волонтерство та його управління. За допомогою таких рішень підприємства можуть ділитися досягненнями в СВ зі співробітниками, партнерами та інвесторами. Застосування прогресивного програмного забезпечення у сфері соціальної відповідальності може бути сприйнята в Україні як щось не зрозуміле, однак у країнах ЄС така ініціатива сприймається як велика додаткова конкурентна перевага.

За допомогою програмного забезпечення на основі Impact-as-a-Service інфраструктура масштабується у залежності від потреб підприємств, що

стосуються в обчислювальній можливості, пам'яті, при цьому деякі компанії заощаджують при купівлі та обслуговуванні апаратного забезпечення, а всі необхідні дані стосовно соціальної відповідальності знаходяться в хмарі, де немає єдиної точки відмови; Також, важливим фактором є те, що підтримується віртуалізація завдань адміністрування, що дозволяє вивільнити час для виконання іншої роботи [64].

Мотивація охоплює ефективну систему оплати праці, надання можливості працівниками розвиватися за допомогою навчання та підвищення професійної кваліфікації, застосування соціальних програм з охорони праці та безпеки. На основі даної функції сформовано рекомендацією ефективного коучингу, який допоможе працівникам ТОВ «XXX» реалізувати свій потенціал, який вони мають, однак можливо ще не проявили. Програми коучингу можна проводити раз на півроку або раз в квартал для залучення більшої кількості працівників. Для покращення міжнародної діяльності слід приділити найбільшу увагу працівникам відділу ЗЕД, які займаються експортною діяльністю. Впровадження коучингу на підприємстві необхідно провести ряд дій, що включають:

- укладання угоди на навчання менеджерів з персоналу та начальників відділу ЗЕД;
- проведення навчання працівників стосовно дотримання принципів соціальної відповідальності в експортній діяльності;
- підвищення обізнаності працівників відділу ЗЕД, що займаються питаннями експорту, щодо напрямів удосконалення соціальної відповідальності підприємства в експорті діяльності, адже на даний час існують певні проблеми.

Для компанії проведення двотижневих тренінгів, воркшопів, семінарів та лекцій дозволяє підвищити кваліфікаційні навички персоналу, найняти на роботу нових робітників, які пройшли всі етапи програми та показали гарні результати, удосконалити виробничі процеси, модернізувати управління підприємством відповідно до провідних світових практик, переглянути культурно-організаційне функціонування компанії.

Функція контролю дозволяє оцінити можливості виходу на нові ринки, залучення нових споживачів та утримання наявних, а також сприяє долученню до соціальних та екологічних проєктів. Контроль за виконанням процесів є фінальним етапом за механізмом управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки.

Відповідно до механізму управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» виділяють мета-, макро- та мезо-, мікро- та нанорівні впровадження соціальної відповідальності в діяльність (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Рівні впровадження соціальної відповідальності суб'єктів

Розроблено автором

Нанорівень є найнижчим рівнем впровадження соціальної відповідальності та стосується окремого індивіда. Для ТОВ «XXX» працівники є найвищою цінністю, адже саме від них залежить ефективність роботи всього підприємства, а також налагодженість бізнес-процесів та експортної діяльності. Окремі мешканці громад, де представлено підприємство, також є суб'єктами, що впливають на формування соціальної стратегії компанії.

На мікрорівні, що стосується самого підприємства, у даному випадку, ТОВ «XXX», та його суміжних організацій: профспілкова організація, дочірні

компанії, головними завданнями є дотримання принципів, функцій та формування відповідної стратегії СВ.

Третім рівнем впровадження соціальної відповідальності на ТОВ «XXX» є мезорівень, що передбачає впровадження СВ у тих територіальних громадах, де представлено підприємство, а саме: Вінницька, Київська, Кіровоградська, Чернігівська області, тобто впровадження на регіональному рівні. На даному рівні соціальна відповідальність формується на основі вимог голів громад: для відповідності законам країни, через усвідомлення потреби соціальної допомоги сільській інфраструктурі, на вимогу мешканців громад. Зацікавленими сторонами виступають мешканці громади та її голова, що можуть здійснювати контроль та нагляд за виконанням вимог відповідно до стандартів соціальної відповідальності, що стосується підприємств аграрного сектору. Територіальні громади допомагають формувати стратегію соціальної відповідальності, а тому підприємство несе відповідальність саме перед мешканцями відповідних громад, де представлене досліджуване підприємство.

Четвертим рівнем впровадження соціальної відповідальності виступає макрорівень, що реалізується державою – Україна та громадянським суспільством в цілому. На даному рівні передбачено законодавче регулювання соціальної відповідальності. Нормативно-правові акти, яким регулюється соціальна відповідальність в Україні є: Конституція України, де відображені основоположні права та свободи людини, що є основою СВ; Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Кодекс Законів про працю, що регулюють норми, принципи та підходи соціальної відповідальності бізнесу; Земельний кодекс, Повітряний кодекс, Морський кодекс, Лісовий кодекс, що направлені на екологічну складову СВ; низка законів, таких як: Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (реалізовує принцип прозорості та чесності ведення діяльності), Закон України «Про захист прав споживачів» (політика захисту споживачів).

Важливою частиною макрорівня є популяризація принципів соціальної відповідальності на вищому, національному рівні. Саме тому Кабінетом міністрів

України у 2020 році розроблено та впроваджено «Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку СББ в Україні на період до 2030 року» [65], що надає державою мотиваційних механізмів для підприємств України стосовно впровадження соціальної відповідальності на законодавчому рівні, що можуть стосуватися зниження рівня податків, надання соціальних вигід працівникам підприємства.

П'ятим рівнем є метарівень, що впроваджується на міжнародному рівні, де суб'єктами виступають міжнародні організації та представники бізнесу цих країн, зокрема партнерами ТОВ «XXX» є представники країн Швейцарії, Польщі, Чехії, Угорщини. Формування соціальної відповідальності на метарівні відбувається ґрунтуючись на умовах міжнародних договорів (Зеленої угоди (EU Green Deal), Глобального договору) відповідно до Цілей сталого розвитку з дотриманням міжнародних стандартів із соціальною складовою по типу ISO 26000, SA 8000, ISO 14001, а також Глобальної соціальної ініціативи стосовно нефінансової звітності Aquaculture and Fishing Sectors 2022. Вплив міжнародних організацій на впровадження соціальної відповідальності відбувається шляхом контролю за виконанням затверджених стандартів, вимог та норм СБ. Впровадження соціальної відповідальності на метарівні повинна відбуватися з урахуванням національних особливостей країн-партнерів.

Впровадження соціальної відповідальності не відбувається за кожним рівнем окремо, а має відбуватися як єдиний цілий механізм, що діє злагоджено та надає кожному суб'єкту власну соціальну вигоду.

Отже, досліджуване підприємство має дотримуватися вимог країн ЄС стосовно екологічної та соціальної складової, адже невиконання умов соціальної відповідальності у подальшому може призвести до скорочення квоти, або взагалі до заборони експорту до аналізованих країн. Такі рекомендації збільшать лояльність споживачів до продукції, що, у свою чергу, дасть змогу збільшити обсяг продажів та прибуток.

3.2 Розроблення програми удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки

Програма удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки розподіляється за напрямками реалізації: економічний, екологічний та соціальний (див. рис. 3.4).

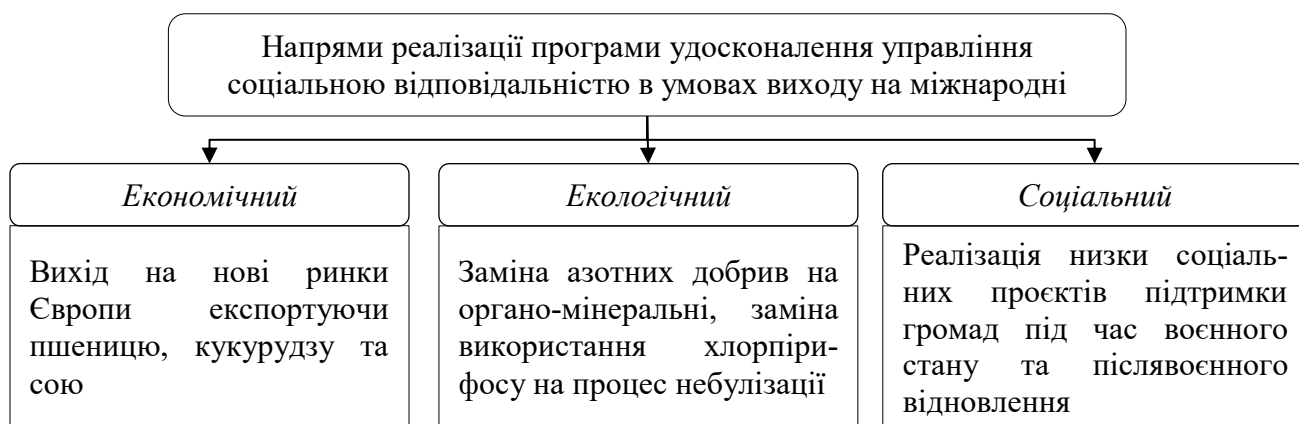


Рисунок 3.4 – Напрями програми удосконалення управління СВ

Розроблено автором

Економічний напрям стосується виходу на нові ринки Європи, зокрема Данії, Норвегії чи Швеції з відповідним розширенням експортної діяльності підприємства. Екологічний напрям передбачає заміну шкідливих азотних добрив на органічні чи орґано-мінеральні, використання хлорпірифосу замінити на застосування небулізації, а також модернізація сільгосптехніки для економії паливних ресурсів, бережного відношення до землі, що є основним та цінним ресурсом держави. Соціальний напрям має реалізовуватися на основі соціальних проєктів підтримки під час воєнного стану громад, де представлено підприємство, а також розробку заходів післявоєнного відновлення. Такі проєкти потребують додаткових фінансових інвестицій, а тому найбільш доцільно залучити іноземних інвесторів, які висувають певні вимоги стосовно прозорості використання цільових коштів. Країни ЄС підтримують Україну у складний воєнний час, а тому розробка проєктів підтримки громад сприймаються іноземними партнерами та інвесторами позитивно. Програма стосується покращення іміджу підприємства на ринках країн ЄС як соціально відповідального експортера агропродукції.

ТОВ «XXX» вирощує агропродукцію в Україні, однак частину експортує до Польщі, Чехії та Румунії, тобто країн ЄС, а також до Швейцарії, де поважають компанії, які дотримуються соціальної відповідальності. Досліджуване підприємство має намір виходу на нові ринки ЄС, тому буде доцільно розробити програму удосконалення управління соціальною відповідальністю в умовах виходу саме на нові ринки ЄС. Особливо слід звернути увагу на ринок Данії, Норвегії та Швеції.

Органічна політика Данії є каталізатором для органічних інновацій, зокрема органічного маркування, правил та громадських перевірок. Данія є однією із передових країн щодо харчових інновацій. Зважаючи на тренди, то найбільший акцент сьогодення стосується здорової, веганської, безлактозної, безглютенової продукції. Окрім того, у даній країні все більше продукції виготовляється та продається у вигляді снєків, тобто швидких перекусів [66]. Експорт пшениці до Данії дозволить країні-імпортеру переробляти імпортовану з України пшеницю у такі снєки, що для даної країни є вигідним вкладенням та полегшить їхнє слідування трендам.

За даними Українського органічного кластеру [67] до Данії з України найбільше експортують саме пшеницю, що є позитивним фактором для ТОВ «XXX». Для експорту пшениці продовольчого розряду ТОВ «XXX» має відповідати високим умовам ринку Данії.

Швеція, також є високорозвиненою країною Європи. Рівень сільського господарства дозволяє Швеції задовольняти власні потреби споживання продукції, однак потребує значного обсягу імпортованого продовольчого та фуражного зерна, так як за кліматичними умовами не може вирощувати такі культури на власних землях. Експорт зерна має здійснюватися за нормами, які надані у Спільній аграрній політиці ЄС, що включає соціальну та екологічну складові вимог до якості зерна [68]. Саме тому експорт зернових до даної країни Європи є вигідним для ТОВ «XXX», адже у більшості націлене на експорт саме таких видів аграрної продукції.

Норвегія поважає власних виробників та досить багато уваги приділяє застосуванню соціальної відповідальності у сільському господарстві. С/г сектор даної країни є високо регульований та має високі стандарти якості зерна. Через захист власних виробників с/г продукції Норвегія вводить мита, квоти на ввезення продукції, яку виготовляє сама, саме тому ціна на експортну продукцію буде вищою. Однак, зважаючи на дуже низький відсоток сільськогосподарських угідь (3% території Норвегії) [69], країна потребує імпортувати сою та зернові, що також для ТОВ «XXX» є вигідно.

Для експорту пшениці до Данії, Норвегії чи Швеції необхідно отримати сертифікат відповідно до статті 11 Регламенту (ЄС) 2019/1793 на ввезення деяких харчових продуктів чи кормів до ЄС [70], шаблон якого наведено у додатку В.

Вихід на нові міжнародні ринки потребує ретельного планування та обґрунтування вибору ринку для експорту аграрної продукції. Оцінка найбільш доцільного ринку для виходу ТОВ «XXX» зі своєю продукцією проводиться за рядом параметрів: обсяг агропродукції, ціна за 1 тону, а також собівартість. Для оцінки обрано Данію, Норвегію та Швецію, адже саме ці країни звертають увагу на ефективність впровадження соціальної відповідальності. Прогнозування обсягу експорту аграрної продукції проводиться на основі вже існуючих показників експорту до країн Європи, особливостей кожного обраного ринку, а також на основі методу екстраполяції тренду за коефіцієнтом темпу зростання. Характеристика експорту до кожного з обраних ринків наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика альтернативних варіантів експорту

<i>Параметри</i>	<i>Значення параметрів для альтернативних ринків</i>		
	<i>Данія</i>	<i>Норвегія</i>	<i>Швеція</i>
Обсяг реалізації агропродукції, тис. тонн	3 500	3 500	3 500
Собівартість, тис. грн	10 455	11 354	10 804
Ціна (середнє значення), грн/т	12 300	13 120	12 710
Надходження, тис. грн	43 050	45 920	44 485
Витрати, тис. грн	36 575	39 739	38 045
Прибуток, тис. грн	6 475	6 181	6 440

Розроблено автором

За розробленими характеристиками альтернативних варіантів експорту агропродукції на ринки Данії, Норвегії чи Швеції проведемо аналіз за різними сценаріями розвитку. Матриця можливих прибутків надана в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця можливих прибутків

Країна	Прибуток від експорту, тис. грн		
	Оптимістичний	Вірогідний	Песимістичний
Данія	15 493	6 475	1 819
Норвегія	15 851	6 181	1 171
Швеція	15 776	6 440	1 614

Розраховано автором

Песимістичний варіант прибутку від експорту визначено, що доходи зменшаться на 18%, а витрати збільшаться на 14%. Це пов'язано з ризиками збільшення витрат на паливні ресурси, посівний матеріал. Оптимістичний варіант передбачає зростання доходів на 15%, а скорочення витрат на 7%, адже існує можливість завдяки впровадженню ресурсо- та енергозберігаючих технологій скоротити витрати на виробництво аграрної продукції, а також можливе коригування ціни залежно від обраного ринку збуту агропродукції.

Отримання більш точних результатів можливе за рахунок побудови матриці можливих втрат від експорту, що розробляється на основі Матриці можливого прибутку від експорту до трьох країн ЄС, шляхом виділення найбільш високого прибутку за кожним сценарієм та знаходження додаткових витрат, які можна отримати, якщо обрати один із варіантів (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця можливих втрат

Країна	Втрати від експорту, тис. грн		
	Оптимістичний	Вірогідний	Песимістичний
Данія	358	0	0
Норвегія	0	294	648
Швеція	75	35	205

Розроблено автором

Оптимальний варіант експорту обирається шляхом обчислення матриць та застосування відповідних критеріїв. Обчислення відбувається за встановленою методикою та дозволяє брати до уваги різні сценарії розвитку подій, адже

міжнародний ринок може бути мінливим у своїх вимогах. Результати обчислення критеріїв наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати обчислення критеріїв

<i>Критерій</i>	<i>Результат (обрана країна)</i>	<i>Роз'яснення</i>
Максимакс	Норвегія	Максимізація «максимального» прибутку
Максисін або Вальда	Данія	Максимізація «мінімального» прибутку
Севіджа	Данія	Мінімізація максимально можливих витрат
Максимальної ймовірності	Данія	Максимізація найбільш імовірних прибутків

Сформовано автором

Отже, за проведенням аналізом альтернативних варіантів експорту виявлено, що найбільш економічно вигідним є експорт до Данії. Експорт до даної країни Європи є менш ризикованим та найбільш прибутковим, у порівнянні з іншими обраними країнами.

Експорт до країн ЄС, зокрема до Данії, може відбуватися в умовах скасування мита із 1 січня 2023 року на основі двосторонньої Угоди про вільну торгівлю. Зі сторони Європейської комісії було офіційно запропоновано зупинити на 1 рік справляння імпорتنих мит на експорт до країн ЄС, зокрема йдеться про аграрні мита та квоти [71]. До системи закупівель країнами ЄС на рівні національного законодавства впроваджено інструменти, що забезпечують більшу інтеграцію екологічних та соціальних критеріїв до виконавців контрактів, що у даному випадку стосується ТОВ «XXX».

Визначення базисних умов поставок аграрної продукції до Данії ґрунтується на взаємовигідних умовах для обох країн, а також береться до уваги досвід ТОВ «XXX» у експортній діяльності до інших країн ЄС. Найбільш доцільною в умовах воєнного стану є FCA, адже наразі експорт морським транспортом є ненадійним через ризики та можливі збої у роботі «зеленого коридору», а перевезення залізничним транспортом є найбільш вигідним варіантом для ТОВ «XXX». Для реалізації експорту до Данії обираємо FCA для наземної доставки за типом В (див. рис. 3.5), що за новими правилами Інкотермс-

2020 дозволяє сторонам угоди мати свої переваги, однак продавець повинен відвантажити товар у місці, яке призначає покупець, а ризики переходять від продавця до покупця у момент передачі аграрної продукції [50].

FCA
Free Carrier
(Insert named place of delivery)
Incoterms® 2020

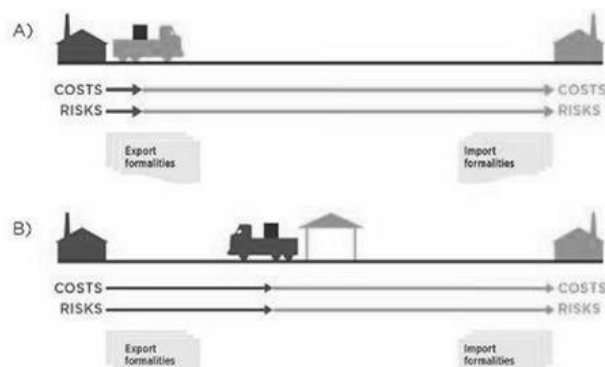
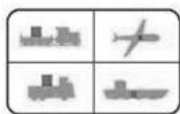


Рисунок 3.5 – Базисна умова поставки FCA за Incoterms 2020

Джерело: [51]

Окрім цього, слід зазначити, що з 1 жовтня 2022 року в Україні почали працювати положення Конвенції про процедуру спільного транзиту (NCTS), що дозволяє підприємствам подавати транзитну декларацію та Entry Summary Declaration, тобто українську загальну декларацію про прибуття, що є аналогом європейської декларації; у середині країни, що значно спрощує перетин митного кордону, а також економить час та кошти.

На основі Митного тарифу України [72] визначено, що ставка експортного мита за Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД) для пшениці (1001), кукурудзи (1005) та сої (1201) становить 0%, отже її не враховуємо при визначенні ціни на експортну аграрну продукцію. Окрім цього, для укладання контракту з Данією застосовують шаблон GAFTA [73], який використовується у галузі торгівлі зерновими, що надано у додатку Г.

Експорт продукції буде здійснюватися залізничним видом транспорту, адже цей вид найкраще підходить для перевезення великовагових вантажів на великі відстані, що стосується зерна. Залізничний транспорт є відносно не дорогим, а також, що найголовніше, він вважається екологічно чистим, саме тому його найчастіше використовують у Європі. Витрати на залізничні перевезення сягають від 82 до 246 грн/тонна за 1 кілометр. Недоліком даного виду транспорту є мало гнучкий графік руху, затримки через механічні несправності, однак для

перевезення зернових такі недоліки нівелюються, адже культури не вимагають швидкої доставки до пункту призначення.

Розрахунок вартості транспортування всього обсягу складається з вартості перевезення залізничним транспортом – близько 82 грн/тонна за кілометр, тобто перевезення 3500 тис. тонн в сукупності до м. Люблін, Польща становитиме 4 670 тис. грн. Витрати на транспортування пшениці обсягом 1800 тис. тонн становитиме 2 394 тис. грн, кукурудзи обсягом 700 тис. тонн – 1031 тис. грн, сої обсягом 1000 тис. тонн – 1 330 тис. грн.

Перевезення залізничним транспортом може відбуватися з трьох областей України: Чернігівська, Вінницька та Київська. Сформуємо експортний шлях аграрної продукції ТОВ «XXX» до місця розвантаження, яке обрано країною-імпортером, а саме Польське місто Люблін. Рух на кордоні з Польщею буде відбуватися через Рава-Руська – Верхата, що приймає залізничні види сполучення з вантажним характером перевезень та працює у цілодобовому режимі. Орієнтовний маршрут відображено на рисунку 3.6.

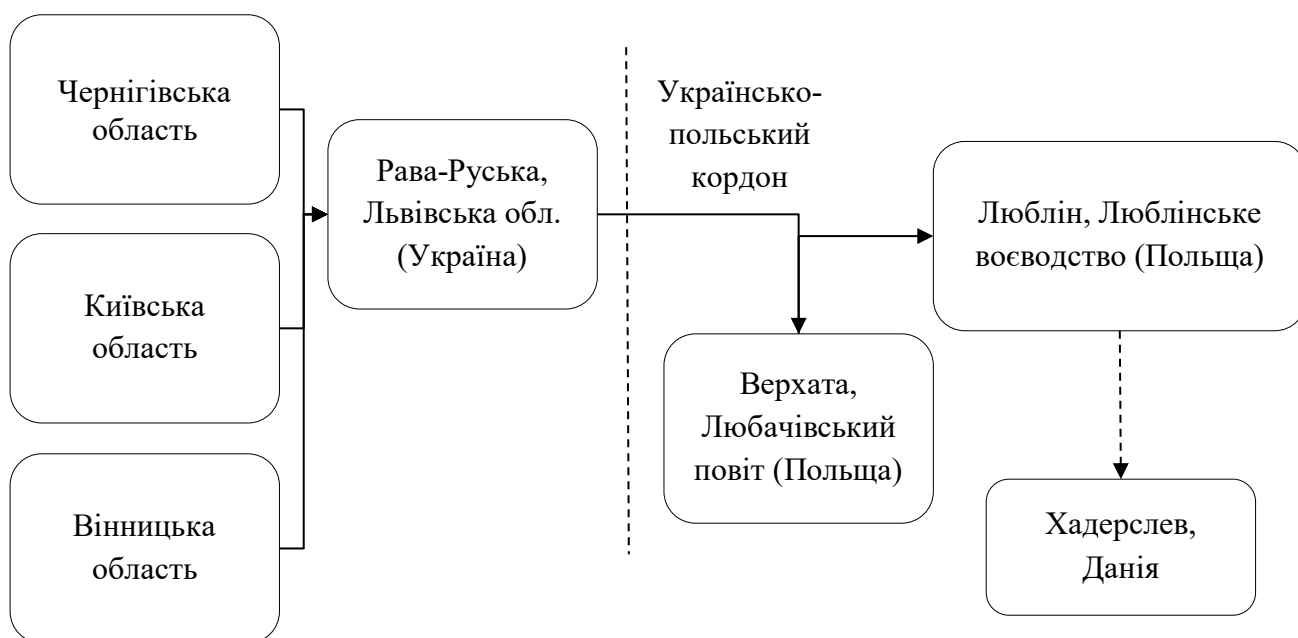


Рисунок 3.6 – Орієнтовний експортний шлях

Розроблено автором

Орієнтовний час перевезення від Чернігівської області складає 18 годин, від Київської – 15 годин, від Вінницької – 12 годин 30 хвилин. Для ТОВ «XXX»

кінцевою точкою вважається м. Люблін, Польща; адже далі ризики за перевезення вантажу бере на себе представники з м. Хадерслав, Данія.

За даними Forbes [74] у результаті експорту зерна з України до ЄС світові ціни на продовольчі товари впали на 1,9%, що є позитивним фактором для найбільш вразливих країн. Отже, експорт зерна до ЄС є не лише економічно вигідною операцією для ТОВ «XXX», а й спирається на соціальну відповідальність.

Зважаючи на те, що ТОВ «XXX» входить до групи «XXX», підприємство веде соціально відповідальний бізнес, а тому необхідно долучатися до розвитку та підтримки під час воєнного стану тих громад, де безпосередньо працює підприємство. За географічним сегментуванням ТОВ «XXX» веде свою діяльність у п'яти регіонах України, які відображені на рисунку 3.7.



Рисунок 3.7 – Географічне сегментування господарської діяльності ТОВ «XXX» станом на листопад, 2022

Розроблено автором

Програма удосконалення управління соціальною відповідальністю містить соціальні проєкти стосовно підтримки під час воєнного стану громад, де представлено підприємство, а також розробку заходів післявоєнного відновлення.

– Чернігівська область: допомога у відновленні будівлі Михайло-

Коцюбинського ліцею, що постраждав від ворожих обстрілів. Відновлення ліцею за розрахунками експертів становить 1 млн. грн. Також, планується надання гуманітарної допомоги переселенцям, які приїхали до Чернігівської області у сумі 500 тис. грн. Надання безкоштовних продуктових наборів, включаючи борошно, олію, молоко для сімей пільгових категорій, а також незахищених верств населення громад Чернігівщини, що постраждали в наслідок воєнних дій. Закупівля сонячних панелей для обладнання ліхтарів у вечірній період часу, що потребує 4 млн грн;

– Вінницька область: фінансова допомога у відновленні пошкодженої Ладизинської ТЕС, яка відноситься до об'єктів критичної енергетичної інфраструктури не лише Вінницької області, а й всієї України. Орієнтовні соціальні інвестиції для допомоги у відновленні становитимуть 2 млн. грн. Закупівля сонячних панелей для обладнання ліхтарів у вечірній період часу, що потребує 4 млн грн;

– Миколаївська область: надання гуманітарної допомоги переселенцям, а також сім'ям, що постраждали в наслідок воєнних дій у розмірі 700 тис. грн; придбання тепловізорів, рацій, теплої форми, бронежилетів, дронів для територіальної оборони Миколаївської області та підрозділів ЗСУ на суму 5 млн. грн до кінця 2022 року. Закупівля сонячних панелей для обладнання ліхтарів у вечірній період часу, що потребує 4 млн грн.

Залученість підприємств України до відновлення та допомоги громадам, що зазнали руйнувань позитивно сприймається країнами ЄС, що у свою чергу дозволяє ТОВ «XXX» сформувати імідж надійного, соціально відповідального партнера для співпраці.

Також, я пропоную впровадити ряд соціальних проєктів, які допоможуть підприємству залучити суспільство до соціально важливих проблем. Оскільки власних ресурсів підприємства замало, то існує необхідність залучення іноземних інвесторів для фінансування частини запропонованих проєктів для ТОВ «XXX», що у свою чергу буде виступати гарантом для зовнішніх інвесторів стосовно

використання їх соціальних інвестицій за напрямом, заявленим у проєкті на 2023 рік (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Календарний план реалізації програми удосконалення управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки

Етап програми	Період, місяці 2023 року							Інвестиції, млн. грн	Інвестори
	1	2	3	4-6	7-9	10-12	...		
Розвиток сільської інфраструктури								30	ТОВ «XXX» (самофінансування)
Проєкт енерго- та ресурсоефективності								50	Агрохолдинг (Польща)
Обмін міжнародним досвідом для працівників								2	Агрохолдинг (Швейцарія)
Відновлення підприємства ТОВ «XXX» та найближчих населених пунктів у Херсонській області								150	ТОВ «XXX»; Агрохолдинг (Швейцарія)
Заміна шкідливих добрив								5	ТОВ «XXX» (самофінансування)
Отримання сертифікатів якості продукції відповідно до Міжнародних стандартів, прийнятих в ЄС від Укрстандартсертифікація								0,2	ТОВ «XXX» (самофінансування)
Сертифікація лабораторій за типом GAFTA, ICUMSA або FOSFA на елеваторах підприємства для виходу на нові ринки ЄС								2,8	ТОВ «XXX» (самофінансування)
Соціальні проєкти підтримки під час воєнного стану громад, де представлено підприємство: – Чернігівська область; – Вінницька область; – Миколаївська область.								21,2 5,5 6 9,7	ТОВ «XXX» (самофінансування); Агрохолдинг (Польща)
Загальні інвестиції								265,2	

Розроблено автором

Запропонована структура соціальних інвестицій може змінюватися, особливо обсяг інвестиційних вкладень, адже у сучасних умовах воєнного стану

можливі корегування бюджету та термінів виконання соціальних проєктів. Отже, сукупні соціальні інвестиції становлять 265,2 млн. грн.

Екологічний стиль споживання передбачає не лише скорочення самого споживання, а й орієнтацію на екологічно безпечних продуктів, а тому використання різних добрив та пестицидів бажано зменшити при вирощуванні зернових культур. Саме тому для ТОВ «XXX» необхідно провести аналіз наявних шкідливих добрив та пестицидів та знайти безпечні аналоги, які рекомендують партнери в країнах Європи для полегшення входження на нові ринки ЄС, а також уникнення ризику розірвання вже існуючих контрактів на експорт зернових та олійних культур.

Перед тим, як відправити зерно на експорт до країн ЄС зерно має проходити ретельну перевірку на наявність шкідників, незалежно від класу партії – продовольча чи фуражна. Інакше, проведення заходів знищення комах у партії буде відбуватися у порту чи під час транспортування. У разі виявлення таких порушень контракти будуть розірвані, а це мільйонні втрати для підприємства-експортера. Оптимальним рішенням є обробка урожаю перед тим, як відправити до порту. При цьому можна застосовувати небулізацію, тобто розпорошення інсектициду під час завантаження чи вивантаження зерна зі сховища [61]. Саме тому найкращим варіантом є застосування безпечної обробки за допомогою небулізації. Для ТОВ «XXX» постає нове завдання – відмовитися взагалі від хлорпірифосу, хоч він є дешевшим та простішим у застосуванні. Таке рішення допоможе уникнути підприємству ризику втрати контракту після огляду та аналізу зерна у пункті відвантаження.

Перехід на енергозберігаючі, ресурсоефективні та більш чисті технології виробництва ТОВ «XXX» є частиною управління соціальною відповідальністю, а також потребує значних фінансових інвестицій. Найбільш доцільним є залучення іноземних інвесторів, які змогли б покрити або частину витрат на переобладнання для виконання вимог ЄС, або повністю покрити витрати. Такі інвестиції вважаються «зеленими» та дуже цінуються в Європі. Завдяки залученню «зелених» інвестицій ТОВ «XXX» отримає додаткові конкурентні переваги на

міжнародному ринку через призму соціальної відповідальності. Залучення підприємством «зелених» інвестицій можливе завдяки продуманій політиці та інноваційних інструментів фінансування.

Окрім того, ТОВ «XXX» зобов'язується стати гарантом відновлення пошкодженої інфраструктури на підприємстві, що знаходиться у Херсонській області. Також, підприємство бере на себе відповідальність залучити іноземні інвестиції для відновлення громад Херсонської області. До програми відновлення згодився залучитися швейцарський агрохолдинг, що є бізнес-партнером ТОВ «XXX».

Представники компанії, окрім надання соціальних інвестицій у відбудову підприємства, погодилися прийняти участь у програмі обміну міжнародним досвідом ведення аграрного бізнесу враховуючи соціальну відповідальність. Представники даного агрохолдингу у Швейцарії приїжджають до України та навчають працівників підприємства, а також населення громад, де вони представлені, підприємництву на основі соціальної відповідальності міжнародного рівня. Це також дає додаткові робочі місця на підприємстві, підвищує рівень кваліфікації нових та уже працюючих робітників. Також дана програма обміну міжнародним досвідом дає можливість людям оволодіти інструментами соціальних змін, що базуються на принципах підприємництва – навчання громадян, які можуть переймати досвід менторів (керівників дочірньої компанії у Швейцарії), проводити зустрічі з ними та формувати активну мережу людей-соціальних підприємців, яка підтримує їх персональний та професійний розвиток.

Витрати на переліт до України, проживання, транспортні витрати по території міста беруть на себе ментори даної програми, тобто представники агрохолдингу Швейцарії, адже головною метою є підвищення соціальної відповідальності серед працівників та керівників ТОВ «XXX», а також соціальної свідомості у споживачів продукції, а не отримання матеріальних вигід. Слід зазначити, що дана соціальна програма сприяє збільшенню репутації підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках, підвищує

конкурентоспроможність, дозволяє збільшити кількість робочих місць для зменшення частки безробітності, сприяє розвитку особистості та сприяє кар'єрному зростанню.

Із метою дотримання принципів соціальної відповідальності в експортній та загальній діяльності ТОВ «XXX» необхідно удосконалити управлінське забезпечення процесу залучення працівників до соціальних проєктів, що стосується і нових працівників, які не зовсім орієнтуються у цьому питанні. Характеристика програми обміну міжнародним досвідом надана на рисунку 3.8.

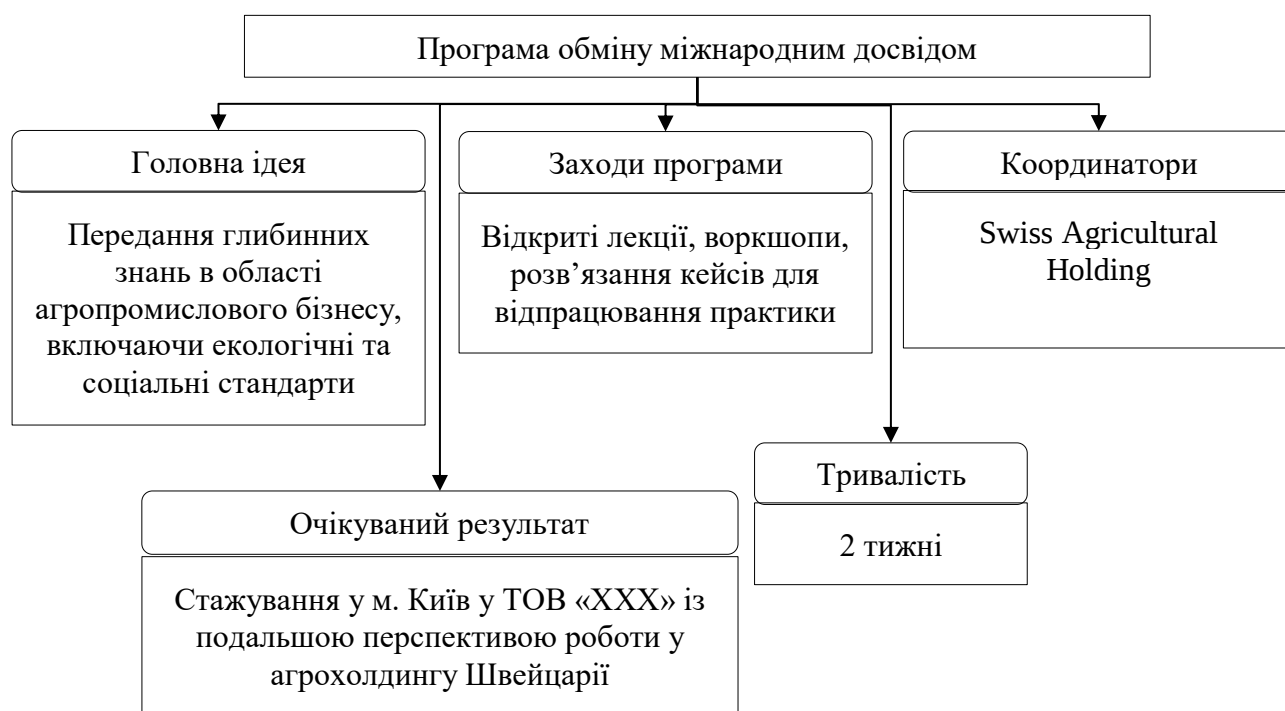


Рисунок 3.8 – Характеристика програми обміну міжнародним досвідом

Розроблено автором

Отже, основними ідеями є: передача досвіду стосовно застосування стандартів вирощування, зберігання зернової продукції та продукції тваринництва; важливість дотримання принципів НАССР задля забезпечення безпеки харчової продукції, правила транспортування, які експортуються; принципи демократичності управління та ефективність від мотивації працівників, контроль якості, а також як підвищити фінансові результати діяльності компанії.

Для оцінки запропонованої програми обміну досвідом скористаємося загальними нефінансовими показниками соціальної стабільності ТОВ «XXX».

Рівень задоволеності працівників у 2021 році складав 79%, однак після проведених заходів очікується зростання даного показника до 82%, а також зростання рівня активності працівників, продуктивність праці. Планується розширити чисельність працівників штату, що дозволяє найняти 50 осіб на підприємство із можливістю кар'єрного зростання. Дана програма допомагає не лише навчити людей міжнародному підприємництву, а й надати додаткові робочі місця, що у сучасних умовах воєнного стану є надважливим.

За впровадження такої програми ТОВ «ХХХ» не зможуть усунути всі причини зниження продуктивності працівників, однак можна усунути деякі з них: неефективний розподіл робочого часу (4%), нездатність виставити пріоритети в роботі в процесі дотримання принципів соціальної відповідальності в експортній діяльності (3%); невміння до самоорганізації (3%). Усунення таких проблем допоможе мінімізувати вплив негативних факторів на рівень продуктивності працівників. У цілому рівень продуктивності після впровадження програми міжнародного обміну досвідом прогнозовано зросте на 10%. Отже, за якісними показниками дана рекомендація є ефективною.

Програма обміну міжнародним досвідом є важливою складовою соціального розвитку підприємства, дозволяє оптимізувати робочий процес, застосовувати міжнародні стандарти виробництва. Після проведення програми обміну досвідом також планується укласти нові домовленості про двосторонню співпрацю з агрохолдингом, а також збільшення обсягу експорту кукурудзи, пшениці та сої до Швейцарії.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів

Експорт трьох видів аграрної продукції (пшениця, кукурудза, соя) потребує визначення ціни (див. табл. 3.6), враховуючи базисну умову поставки FCA, для розрахунку загального обсягу експорту до Данії.

Таблиця 3.6 – Розрахунок експортної вартості продукції

Параметри	Складові вартості		
	Пшениця	Кукурудза	Соя
1. Вартість: – одиниці продукції, тис. грн (1 тонна) – загального обсягу поставки, тис. грн (3 500 тис. т)	9,2 16 476	9,1 6 370	11,4 11 379
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, тис. грн	2 394	1031	1 330
3. Митна вартість: – одиниці продукції, тис. грн (1 тонна) – загального обсягу поставки, тис. грн. (3 500 тис. т)	12,58 18 870	10,68 7 476	12,77 12 770
4. Митні збори з од. продукції, тис. грн (1 тонна)	0,02	0,02	0,03
5. Мито (0%)	-	-	-
6. Акцизний збір	-	-	-
7. ПДВ	-	-	-
8. Ціна відповідно до умови поставки FCA: – одиниці продукції, тис. грн (1 тонна) – загального обсягу поставки, тис. грн (3 500 тис. т)	12,6 22 680	10,7 7 570	12,8 12 800
Загальна ціна обсягу поставки, тис. грн	43 050		

Розраховано автором

Економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій та програми доцільно провести за декількома методиками для отримання найбільш правдивого результату. Необхідні сукупні соціальні інвестиції становлять 265,2 млн. грн, що потребує залучення іноземних інвесторів, для яких необхідно розрахувати основні показники ефективності програми. Систематизовані дані відносно реалізації програми занесено до таблиці 3.7.

Єдиної вірної ставки дисконтування не існує, однак використаємо ключове інвестиційне правило: «Ставка дисконту повинна бути більшою, ніж безризикові інвестиції». Для даного проєкту обрано ставку дисконтування 45%, що включає рівень інфляції 20% на 2023 рік з прогнозом Національного банку України [75], ризик програми 10%, що обумовлено високою ризиковістю програми під час воєнного стану, безризикова ставка 10%. Об'єм інвестицій 265 200 грн.

Таблиця 3.7 – Розрахунок чистого дисконтованого доходу

Показник / Період	Об'єм інвестицій	Дохід, тис. грн	Витрати, тис. грн	Ставка дисконту, %	Коефіцієнт дисконтування	Чистий грошовий потік, тис. грн	Чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн	NPV
0	265 200							-265200
1		200000	80000	40	0,7143	120000	89160	-176040
2		220000	88000		0,5102	132000	67346	-108694
3		250000	96000		0,3644	154000	56118	-52576
4		270000	100000		0,2603	170000	44251	-8325
5		300000	150000		0,1859	150000	27885	19560

Розраховано автором

На основі розрахованих даних визначено, що чистий дисконтований дохід (NPV) становить 19 560 тис. грн. NPV є більше 1, а тому соціальна програма є такою, що зможе окупити вкладені соціальні інвестиції.

Індекс прибутковості програми розраховується за формулою 3.1:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + i)^n} : IC, \quad (3.1)$$

де B_t – вигоди проєкту в рік t , тис. грн;

C_t – витрати проєкту у рік t , тис. грн;

IC – первісні інвестиції, тис. грн;

i – ставка дисконту;

n – тривалість проєкту, роки.

$$PI = \frac{284\,760}{265\,200} = 1,074$$

Отже, індекс прибутковості програми становить (PI) $1,074 > 1$. Такий проєкт є не надто прибутковим, однак він носить більш важливу ціль – соціальну.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розраховують за формулою 3.2:

$$DROI = \frac{NPV}{PV} CF_{inv} = PI - 1, \quad (3.2)$$

$$DROI = 1,074 - 1 = 0,074.$$

Можна зробити висновок, що дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій становить $0,074 > 0$, отже програму доцільно реалізовувати.

Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR) розраховується за формулою 3.3:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}, \quad (3.3)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A ;

b – величина NPV, при величині ставки дисконту B .

Вважається, що $IRR = r$, при якому $NPV = f(r) = 0$. Тож PV доходи – PV витрати = 0.

$$IRR = -265200 + \frac{120000}{(1 + 0,4)^1} + \frac{132000}{(1 + 0,4)^2} + \frac{154000}{(1 + 0,4)^3} + \frac{170000}{(1 + 0,4)^4} + \frac{150000}{(1 + 0,4)^5} = 43,4\%.$$

Показник внутрішньої норми прибутковості становить 43,4%.

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) розраховується за формулою 3.4:

$$DDP = \sum_{k=1}^n P_k \times \frac{1}{(1 + r)^k} \geq IC, \quad (3.4)$$

$DDP = \min n$, при якому:

$$DDP = 4 + \frac{8325}{27885} = 4,2986 \text{ років.}$$

Термін окупності програми становить 4,2986 років, тобто 4 роки та 4 місяці.

Показник вигід/витрат (BCR) розраховується за формулою 3.5:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1 + i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1 + i)^t}}, \quad (3.5)$$

За результатами дисконтування дохід становить 472 255 тис. грн, а витрати 190 939 тис. грн.

$$BCR = \frac{472255}{190939} = 2,47.$$

Показник вигід/витрат має значення $2,47 > 1$, що перевищує нормативне значення та є позитивним результатом.

Для узагальнення рішення про прийняття проєкту та доцільності фінансування складено таблицю 3.8

Таблиця 3.8 – Показники оцінювання проєктів

<i>Показники</i>	<i>Значення показника</i>	<i>Висновок / рішення</i>
Чистий дисконтований дохід (NPV)	19 560	NPV становить $19560 > 0$, що свідчить про доцільність програми
Індекс прибутковості (PI)	1,074	індекс прибутковості програми становить (PI) $1,074 > 1$. Такий проєкт є не надто прибутковим, однак він носить більш важливу ціль – соціальну
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	0,074	DROI становить $0,074 > 0$, програму доцільно реалізовувати
Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR)	43,3%	Рівень рентабельності IRR становить 43,3% , що є досить вагомим показником доцільності
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	4 р. 4 міс.	Термін окупності становить 4 роки та 4 місяці, що є досить довгим періодом окупності програми
Показник вигід/витрат (BCR)	2,47	Показник вигід/витрат має значення $2,47 > 1$, що свідчить про доцільність фінансування програми

Розраховано автором

Дослідження ризиків програми дозволяє виявити шляхи їх уникнення чи зниження впливу під час реалізації програми. Ризики соціальної програми не можуть бути з нульовим значенням через невизначеність середовища діяльності. Ідентифікація ризиків відбувається на рівні програми, підприємства та галузі ринку в цілому. Визначення ступеня впливу ризику на програму відбувалося з врахуванням експертних оцінок представників підприємства. Ризики, що розглядаються, поділяються за групами, а саме: соціальні, екологічні, технічні, економічні та зовнішні. Оцінка ризиків програми передбачає залучення п'яти експертів із аналітичного відділу ТОВ «XXX» та проєкт-менеджерів, що мають досвід у плануванні проєктів. Вагомість кожного з ризиків розрахована на основі

інтегрального показнику ваги. Результати оцінювання впливовості ризиків на програму внесено до таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Оцінка ризиків програми

№	Ризики програми	Оцінка експертів					Середня оцінка	Вага	Інтегральний показник ваги
		1	2	3	4	5			
1. Соціальні									
1.1	Плинність кадрів	2	3	3	2	1	2,2	0,1	0,22
1.2	Несприйняття СВ працівниками	3	4	5	4	4	4	0,6	2,4
1.3	Зниження мотивації працівників	3	2	4	2	3	2,8	0,3	0,84
2. Екологічні									
2.1	Посуха	3	3	4	3	4	3,4	0,4	1,36
2.2	Надмірні опади	2	3	3	3	2	2,6	0,4	1,04
2.3	Зміна екологічного законодавства	4	5	4	3	5	4,2	0,2	0,84
3. Технічні									
3.1	Зниження якості посівного матеріалу	2	3	3	4	2	2,8	0,35	0,98
3.2	Зношення сільгосптехніки	2	3	4	4	3	3,2	0,25	0,8
3.3	Невиправданість нових енергозберігаючих технологій	4	4	5	4	4	4,2	0,4	1,68
4. Економічні									
4.1	Ризик інфляції	3	3	4	2	4	3,2	0,3	0,96
4.2	Нестабільність валютного курсу, що впливає на розмір CI	4	5	3	4	5	4,2	0,4	1,68
4.3	Зниження платоспроможності підприємства	3	2	3	4	4	3,2	0,3	0,96
5. Зовнішні									
5.1	Настання форс-мажорних ситуацій (воєнний стан, карантин тощо)	4	4	3	3	5	3,8	0,35	1,33
5.2	Розірвання міжнародних угод із країнами-імпортерами	5	3	4	5	3	4	0,4	1,6
5.3	Зміни у політичній ситуації Данії, впровадження нових законів, що обмежують реалізацію програми	2	3	3	3	4	3	0,25	0,75

Розроблено автором

Отже, за результатами оцінки ризиків експертами підприємства складемо матрицю ризику – співвідношення ризик факторів до середньої оцінки впливу на реалізацію програми (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Матриця ризиків програми

		Оцінка ризиків за фактором				
		[0;1]	[1,1;2]	[2,1;3]	[3,1;4]	[4,1;5]
Вага ризик факторів	0,80–1,00					
	0,4–0,79			2.2	1.2; 2.1	3.3; 4.2; 5.2
	0,20–0,39			1.3; 3.1; 5.3	3.2; 4.1; 4.3; 5.1	2.3
	0,10–0,19			1.1		
	0,05–0,09					

Умовні позначення:  – високий ризик  – помірний ризик  – низький ризик

Розроблено автором

Отже, за матрицею визначено найбільш впливові ризики за кожною з груп. Зменшення впливу ризиків на реалізацію програми удосконалення управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки можливе за рахунок проведення превентивних заходів для уникнення таких ризиків чи пом'якшення їх дії (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Шляхи зменшення впливу ризиків

Група ризиків	Найбільш впливові ризики	Шляхи пом'якшення впливу ризиків
Соціальні	Ризик несприйняття нових правил, норм та принципів соціальної відповідальності працівниками	Проведення заходів, спрямованих на донесення важливості принципів СВ, семінари, воркшопи
Екологічні	Можливість настання посухи та зміна екологічного законодавства у країнах ЄС, зокрема узгодження Європейської зеленої угоди	Налагодження системи поливу найбільш стратегічно важливих культур, моніторинг екологічних законодавчих ініціатив міжнародного зразку та готовність змінюватися відповідно до глобальних вимог
Технічні	Ризик не виправданості застосованих енергозберігаючих технологій, або їх низька ефективність	Ретельне планування впровадження нових енергозберігаючих технологій, проведення тестування на сумісність з наявними технологіями підприємства. Найм персоналу, який має перевіряти стан такого обладнання, проводити тестування на справність та вчасно реагувати на поломки
Економічні	Нестабільність валютного курсу через вплив військових дій на території України, що може вплинути на розмір СІ	Проведення операцій та укладання експортних угод у іноземній валюті, що є більш стабільною за гривню, наприклад, євро, долар США
Зовнішні	Можливе розірвання міжнародних угод із країнами-партнерами через недотримання вимог ЄС відносно стандартів якості, безпечності продукції, застосованих добрив та пестицидів.	Детальне планування експорту до Данії, врахування нюансів та особливостей даної країни, вказування в контракті форс-мажорних ситуацій, що можуть вплинути на виконання умов угоди

Розроблено автором

Оцінка ефективності експортної діяльності з урахуванням розширення експорту до Данії проводиться на основі методу екстраполяції тренду, що дозволяє спрогнозувати дохід від експортної діяльності ТОВ «ХХХ» на основі динамічного ряду показників експорту на основі тенденції зміни даних з урахуванням необхідних параметрів на прогностичні значення. Для розрахунку ефективності експорту на прогностичний 2023 рік з урахуванням реалізації програми виходу на ринок Данії дотримуючись соціальної відповідальності використано формули 2.2, 2.3, 2.5–2.8.

1. Базовий коефіцієнт ефективності експорту (E_6):

$$E_6 = \frac{443\,050}{286\,500 + 4\,670 + 15\,700} = \frac{443\,050}{306\,870} = 1,444.$$

Отже, базовий коефіцієнт ефективності експорту збільшився на 0,041, що свідчить про зростання ефективності експорту з урахуванням програми виходу на міжнародний ринок Данії та загального прогнозованого експорту до країн Європи.

2. Економічна ефективність експорту ($E_{\text{екс}}$):

$$E_{\text{екс}} = \frac{78\,500 + 193\,800 + 15\,560}{58\,045 + 136\,110 + 11\,570} = \frac{287\,830}{205\,725} = 1,399.$$

3. Рентабельність експортної діяльності підприємства ($P_{\text{екс}}$):

$$P_{\text{екс}} = \frac{443\,050}{302\,250} = 1,466.$$

Рентабельність експортної продукції з прогностичним значенням становить 146,6%, що свідчить про зростання рентабельності експортної діяльності підприємства.

Для розрахунку економічної ефективності необхідно визначити офіційний курс валюти (євро), що прогнозується Національним банком України [53] у 2023 році, і є на рівні 43 грн/євро.

4. Економічна ефективність реалізації експортної продукції ($E_{\text{ереп}}$):

$$E_{\text{ереп}} = \frac{10\,350 \times 43}{306\,870} = \frac{445\,050}{306\,870} = 1,45.$$

Показник незначно підвищився, адже на це вплинуло зростання валютного курсу та збільшення обсягу експорту у натуральному вираженні.

5. Ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку ($E_{\text{реп}}$):

$$E_{\text{реп}} = \frac{42\,450 \times 10,48}{302\,250} = \frac{445\,050}{302\,250} = 1,472.$$

Показник економічної ефективності експорту є більшим за одиницю, що означає, що експорт для підприємства є вигідним.

6. Темпи зростання (зменшення) обсягів експорту продукції підприємства на закордонних ринках ($T_{\text{оекс}}$):

$$T_{\text{оекс}} = \frac{42\,450}{34\,700} = 1,2233.$$

Експорт продукції підприємства зросте на 22,33% на закордонних ринках у 2023 році порівняно з 2021 роком. На рисунку 3.9 відображено зміни показників ефективності експортної діяльності ТОВ «XXX» у розрахунковому 2021 році та прогнозованому 2023 році з урахуванням виходу на новий ринок Данії.

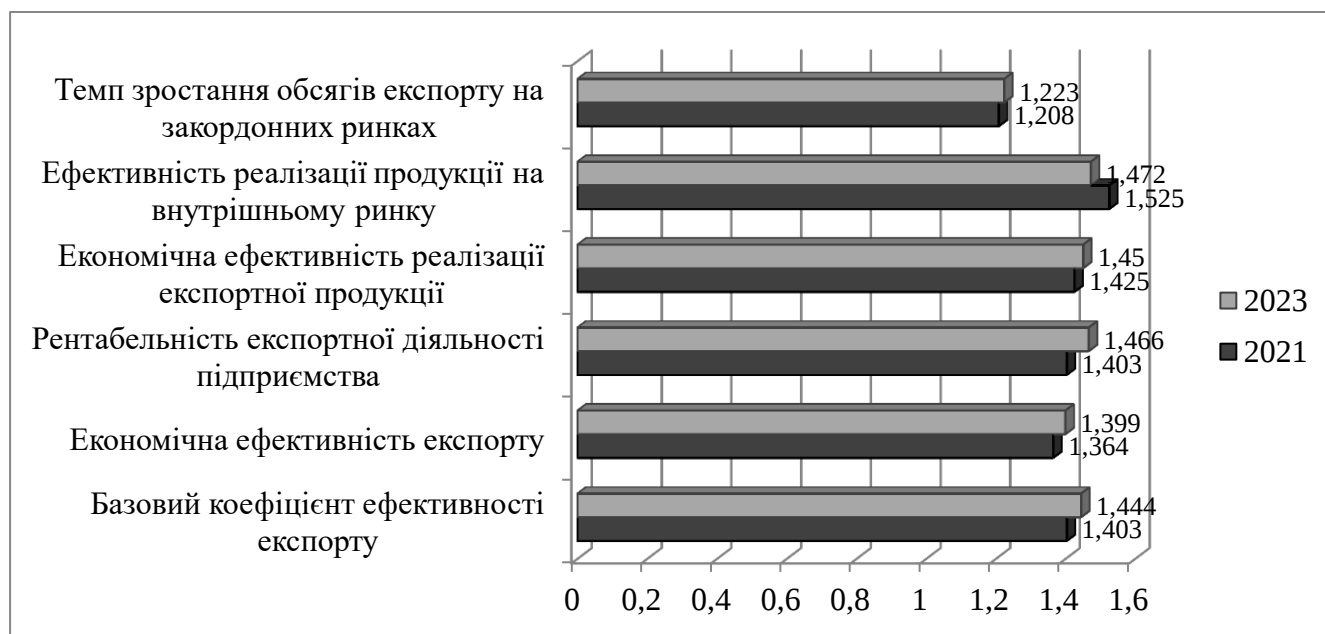


Рисунок 3.9 – Зміна ефективності експортної діяльності до та після реалізації програми

Розраховано автором на основі даних ТОВ «XXX»

Отже, після проведених розрахунків ефективності експортної діяльності після реалізації запропонованих рекомендацій та програми удосконалення

управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки визначено такі результати: базовий коефіцієнт ефективності експорту зростає на 2,9%; економічна ефективність експорту зростає на 2,57%; рентабельність ЕДП зростає на 4,49%; економічна ефективність реалізації експортної продукції зростає на 1,75% і становить 1,45; ефективність реалізації продукції на внутрішньому ринку є єдиним показником, що має регресивне значення на 3,47%; темп зростання обсягів експорту на закордонних ринках збільшиться на 1,24%. Дані розрахунки свідчать ефективність запропонованих рекомендацій та програми.

Впроваджуючи програму управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки доцільно провести повторну оцінку за кількісним методом прогнозного значення комплексної та інтегральної оцінки ефективності управління СВ. Для розрахунку застосовано формули 2.9–2.15, а також 1.2.

1. Показник ефективності благодійної допомоги, а також інших соціальних проєктів у порівнянні з ефективністю стимулювання продажу – *efficiency measurement*:

$$EM = \frac{126}{88,2} = 1,429.$$

Вигоди, отримані від вкладених соціальних інвестицій розраховані аналітиками та фінансистами ТОВ «XXX» на основі запропонованих рекомендацій за результатами реалізації програми.

2. Індекс питомих соціальних інвестицій (IL):

$$IL = \frac{88,2}{9,45} = 9,33.$$

Величина соціальних інвестицій, пов'язаних із експортом продукції, що припадає на одного працівника, задіяного у організації експортної діяльності, становить 9,33 тис. грн. Зростання даного показника пояснюється збільшенням соціальних інвестицій у 2023 році у рамках розробленої програми, а також незначним зростанням штату працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності у зв'язку з розширенням експорту.

3. Частка соціальних інвестицій у сумарній величині експорту (IE):

$$IE = \frac{88,2}{443,05} = 0,199.$$

Отже, частка соціальних інвестицій у сумарній величині експорту становить 0,199, що є помірною часткою та майже не відрізняється від поточного значення.

4. Індикатор перспективного розвитку (IPR):

$$IPR = \frac{15 + 8,9}{445,05} = 0,054.$$

Соціальні видатки розраховано відповідно до суми видатків на соціальних захист працівників, які забезпечують експортну діяльність підприємства або мають дотичне відношення до такої діяльності. Індикатор перспективного розвитку експортної діяльності з урахування соціальної відповідальності становить 0,054; що означає збільшення частки соціального інвестування в розвиток людського капіталу до величини прогнозованого експорту.

5. Індикатор соціальних видатків (ICV):

$$ICV = \frac{15}{445,05} = 0,034.$$

Отже, відношення обсягу соціальних видатків до обсягу загального експорту становить 0,0179 (1,79%). У міжнародній практиці нормальним явищем вважається, коли компанії виділяють на соціальні програми близько 1% прибутку.

6. Комплексний індекс оцінки управління соціальною відповідальністю в експортній діяльності (KI_E):

$$KI = \frac{137,33 + 15 + 8,9}{302\,205} = 0,533.$$

Комплексний індекс є моделлю, що узагальнює параметри, пов'язані з податковою, інвестиційною й соціальною політикою фірми та за прогнозним значенням становить 0,533.

7. Визначення значущості критеріїв за напрямками (економічний I_{ee} , соціальний I_{ce} , екологічний I_{eoe}):

$$I_{ee} = 0,8 \times 0,45 = 0,36;$$

$$I_{ce} = 0,87 \times 0,27 = 0,235;$$

$$I_{ekoe} = 0,92 \times 0,28 = 0,258.$$

8. На основі проведених розрахунків визначимо загальну інтегральну оцінку ефективності управління СВ:

$$I_{КСВ_j} = \frac{0,36 \times 0,34 + 0,235 \times 0,33 + 0,258 \times 0,33}{0,34 + 0,33 + 0,33} = 0,285.$$

Нормативом вважається значення 0,2–0,3. Нормативи та розрахункові значення були надані досліджуваним підприємством. Ступінь відповідності нормативним значенням ТОВ «ХХХ» є досягнутим. Економічне обґрунтування. На рисунку 3.10 узагальнено розраховану оцінку ефективності управління соціальною відповідальністю беручи до уваги ЗЕД.

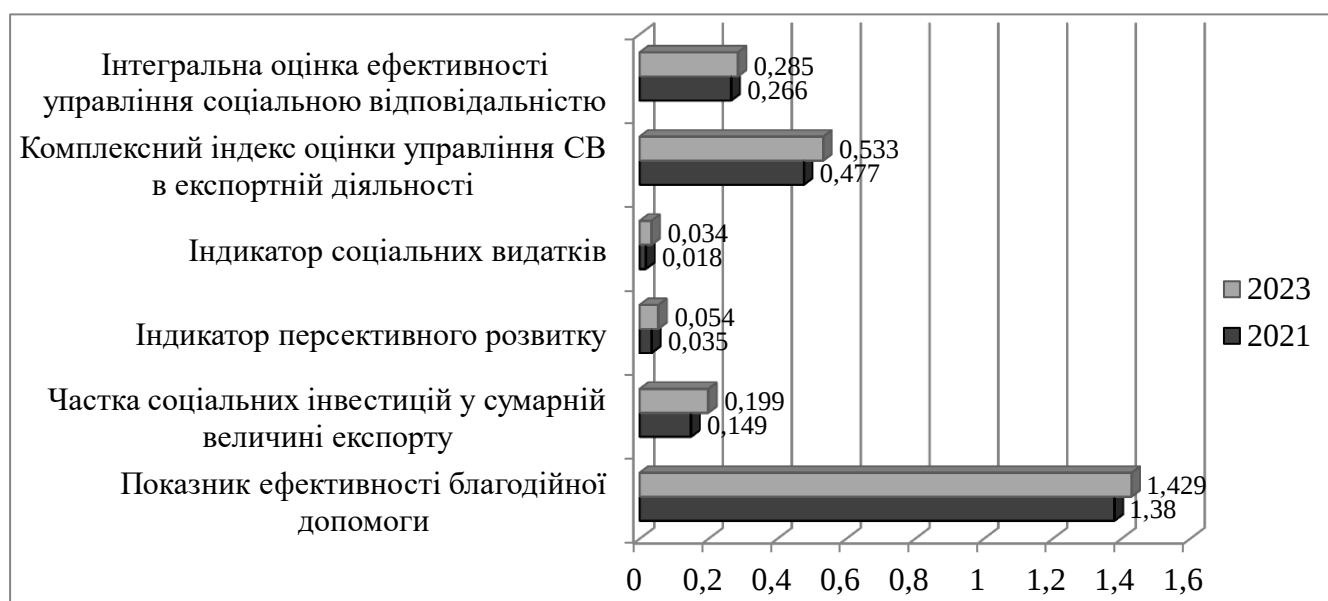


Рисунок 3.10 – Зміна оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю до та після реалізації програми

Розроблено автором

За проведеною оцінкою економічної ефективності реалізації програми удосконалення управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки визначено, що ТОВ «ХХХ» зможе досить ефективно управляти соціальною відповідальністю, особливо виходячи на новий ринок Данії, де СВ відіграє вагомий роль. Отримані результати економічного обґрунтування програми свідчать про доцільність реалізації програми та залучення іноземних інвестицій.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі магістерської дисертації розглянуто шляхи удосконалення управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на нові ринки. За науково-практичними рекомендаціями було сформовано модель управління, на основі якої розроблено відповідний механізм, що передбачає досягнення цілей сталого розвитку, побудований на її принципах відкритості, партнерства, вирішення соціальних та екологічних проблем, волонтерство, спонсорство, турбота про персонал та передбачає виконання функцій планування, організації (ефективне партнерство, екологія, КСВ), мотивації (соціальні гарантії, охорона та безпека праці, семінари, воркшопи) та контролю. Виділено мета-, макро- та мезо-, мікро- та нанорівні впровадження соціальної відповідальності.

Розроблено програму удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки, що розподіляється за напрямками реалізації: економічний, екологічний та соціальний. Економічний базується на виході на нові ринки Європи, зокрема Данії. Екологічний передбачає заміну шкідливих азотних добрив на органічні чи орґано-мінеральні, хлорпірифосу на небулізацію. Соціальний ґрунтується на соціальних проєктах підтримки під час воєнного стану громад, а також розробку заходів післявоєнного відновлення із залученням іноземних інвесторів, що також, будуть залучені до впровадження програми обміну міжнародним досвідом ведення аграрного бізнесу на основі соціальної відповідальності. Програма в цілому стосується покращення іміджу підприємства на ринках країн ЄС як соціально відповідального експортера агропродукції. Визначено, що необхідні сукупні соціальні інвестиції становлять 265,2 млн. грн, 88,2 млн. із яких становлять запланованих інвестицій ТОВ «XXX».

Економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій та програми проведено за декількома методиками: оцінка інвестиційної привабливості програми, зміна показників ефективності експорту та управління СВ. Отримані результати свідчать про доцільність реалізації програми та залучення іноземних інвестицій для покриття частини бюджету.

ВИСНОВКИ

У магістерській дисертації було розглянуто теоретичні підходи до управління соціальною відповідальністю підприємства ТОВ «XXX». Відповідно до поставленої мети та завдань можна сформулювати наступні висновки та шляхи удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки. Соціальна відповідальність відображає систему цінностей суспільства, а тому включає взаємопов'язані фактори: економічні, правові, моральні, етичні, політичні, екологічні, соціальні. Визначено, що модель управління соціальною відповідальністю включає: встановлення цілей діяльності відповідно до цілей сталого розвитку та соціальної відповідальності, розроблення стратегії соціальної відповідальності аграрного підприємства, що має на меті удосконалення власної нормативної документації відповідно до стандартів соціальної відповідальності, розвиток соціокультурної інфраструктури, удосконалення бізнес-процесів та впровадження енергозберігаючих екологічних технологій, що у сукупності формують соціальну відповідальність перед стейкхолдерами, відповідність продукції міжнародним стандартам, благодійність, спонсорство, участь в соціальних та екологічних проєктах.

Виявлено, що одним із успішних інструментів управління соціальною відповідальним бізнесом є дотримання Міжнародних стандартів, а також ведення нефінансової звітності. Опрацювання досвіду застосування Міжнародних стандартів українськими та зарубіжними компаніями дозволило встановити, що оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки залежить від своєчасного та правильного вибору мети та методики реалізації. Було розвинуто методичні положення щодо оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства, які враховують складову соціальної відповідальності підприємства в результатах управління його зовнішньоекономічною діяльністю.

У другому розділі було оцінено експортну діяльність ТОВ «XXX» та виявлено, що досліджуване підприємство диференціює свою діяльність з метою уникнення ризику неплатоспроможності. ТОВ «XXX» користується попитом у країнах Європи, зокрема найбільшими імпортерами аграрної продукції виступають Польща (55%), Швейцарія (30%), Чехія (10%), Угорщина (5%). За проведеною оцінкою ефективності експортної діяльності ТОВ «XXX» можна зробити висновок, що така діяльність є досить ефективною. Разом із тим, зовнішньоекономічна діяльність дозволяє ТОВ «XXX» залучати іноземні інвестиції, формувати ефективну соціально-економічну діяльність та відтворювати експортний потенціал підприємства та країни в цілому.

У процесі проведення дослідження було проаналізовано організаційно-економічні показники підприємства та виявлено, що вони мають позитивну тенденцію до зростання у 2021 році за рахунок зростання посівних площ та розширення асортименту аграрної продукції та продукції тваринного походження. Для оцінки управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» було розглянуто методику оцінки отриманих вигід від соціальних інвестицій, експрес-аналіз за методами кількісного аналізу оцінки причинно-наслідкових зв'язків для показників результатів експорту, що формує комплексний індекс оцінки управління СВ в експортній діяльності; а також інтегральна оцінка ефективності управління соціальною відповідальністю, що показали високий рівень підприємства до організації виробничого процесу та зростання показників у періоді 2017-2021 роки. На основі загальної інтегральної оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю (0,266), встановлено, що підприємство демонструє високий рівень готовності до соціального розвитку підприємства.

Проблемні аспекти управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки стосуються іміджу компанії на ринках Європи, сертифікації агропродукції та лабораторій, неможливості фінансування соціальних проєктів шляхом самофінансування, а також низької мотивації працівників. ТОВ «XXX» відкриті до співпраці, готові розглядати соціальні проєкти ініціаторами яких можуть бути стейкхолдери компанії.

У третьому розділі було розглянуто напрями покращення управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки, що

полягають у вдосконаленні механізму управління соціальною відповідальністю аграрного підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки, який інтегрує ефективне партнерство, корпоративну соціальну відповідальність та екологію як ключові напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу для досягнення соціально відповідального розвитку. Було представлено програму удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «XXX» в умовах виходу на міжнародні ринки, що розподіляється за напрямками реалізації: економічний, екологічний та соціальний. Програма в цілому стосується покращення іміджу підприємства на ринках країн ЄС як соціально відповідального експортера агропродукції.

Економічний напрям базується на виході на нові ринки Європи, зокрема Данії, що є економічно обґрунтованим за проведеним аналізом альтернативних варіантів експорту. Екологічний напрям передбачає заміну шкідливих азотних добрив на органо-мінеральні, хлорпірифосу на процес небулізації, а також застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій. Соціальний напрям ґрунтується на соціальних проєктах підтримки під час воєнного стану громад, а також розробку заходів післявоєнного відновлення із залученням іноземних інвесторів. Визначено, що необхідні сукупні соціальні інвестиції становлять 265,2 млн. грн, 88,2 млн. із яких становлять заплановані соціальні інвестиції ТОВ «XXX». До програми залучаються агрохолдинг Швейцарії, а також Агрохолдинг Польщі.

На основі розрахунків було визначено, що експорт у Данію є економічно доцільним, адже економічна ефективність експорту (1,399) за прогнозними показниками зростає у разі реалізації програми. Було спрогнозовано зростання ефективності експортної діяльності з урахуванням виходу на ринок Данії та зростання експорту продукції на 22,33% на закордонних ринках у 2023 році порівняно з 2021 роком. Було досліджено ризики реалізації програми, а також віднайдено можливі шляхи пом'якшення їх впливу. Доцільність реалізації запропонованих заходів із удосконалення управління соціальною відповідальністю обґрунтовано розрахунками ефективності фінансування програми зі залученням іноземних інвесторів для покриття частини бюджету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куцик П.О., Ковтун О.І., Башнянин Г.І. Джерела і стратегії розвитку та забезпечення конкурентного лідерства сучасних корпорацій у глобальній економіці. *Економіка України*, 2015. № 7 (644). С. 72-86.
2. Білан, О.С. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення вартості компанії. *Причорноморські економічні студії*, 2020. № 54. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/13.pdf (дата звернення 08.08.2022).
3. Длугопольський О.В., Коровицька О.А. Емпіричні критерії оцінки політики соціальної відповідальності корпорацій. *Економіка та управління національним господарством*, 2020. № 1 (24). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/10.pdf (дата звернення 08.08.2022).
4. Чижишин І.О. Значення і сутність соціальної відповідальності в умовах функціонування ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2016. № 6 (3). URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_3_2016ua/32.pdf (дата звернення 08.08.2022).
5. Кравцов С.С., Клімова А.М. Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7335> (дата звернення 08.08.2022).
6. Малік М.Й., Мамчур В.А., Шпикуляк О.Г. Інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*, 2017. № 12. С. 5-13.
7. Мостепанюк А.В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці. *Міжнародний науковий журнал «Бізнес Інформ»*, 2019. № 11. С. 13-22.
8. Станкевич Ю.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність: сутність та проблеми поширення в Україні. *Науковий журнал «Молодий вчений»*, 2016. № 5. С. 171-174.
9. Концепція національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні до 2020 року. *Міністерство економіки України: Веб-сайт*. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?id=8baf7d2c-af65-4af7-af48-e1160084e828> (дата звернення 08.08.2022).
10. Колот А. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів. *Науково-економічний та суспільно-*

політичний журнал «Україна: аспекти праці», 2013. № 8. С. 3-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2013_8_3 (дата звернення 08.08.2022).

11. Сакун Г., Станкевич І., Тардаскіна Т. Соціальна відповідальність готелів як фактор подолання вхідних бар'єрів на ринок готельних послуг. *Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава»*, 2019. № 2 (21). С. 122-131. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19sgorhp.pdf> (дата звернення 08.08.2022).

12. Крикун В.А. Сутність та еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 2014. № 6 (1). С. 91-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(1)_23) (дата звернення 10.08.2022).

13. Дзевелюк М.В. Концепція корпоративного громадянства в сучасній державі як феномен глобалізаційних процесів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки»*, 2014. № 2 (1). С. 133-137.

14. Хома Н.М. Корпоративне громадянство як форма взаємодії держави, бізнесу та суспільства. «Панорама політологічних студій». *Науковий вісник Рівненського державного гуманітарного університету*, 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pps_2013_11_18 (дата звернення 10.08.2022).

15. Бандилко О.С. Корпоративна стійкість та стійкий розвиток як прояв сучасної соціалізації підприємства. *Відповідальна економіка*, 2012. № 4. С. 178-184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_62 (дата звернення 10.08.2022).

16. Чижишин І.О. Значення і сутність соціальної відповідальності в умовах функціонування ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 2016. № 6 (3). С. 127-130. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_3_2016ua/32.pdf (дата звернення 12.08.2022).

17. Інноваційна юридична фірма AEQUO: веб-сайт. URL: <https://aequo.ua/analytics> (дата звернення 12.08.2022).

18. Грабина А.Ю., Копішинська К.О. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств у контексті їх міжнародної діяльності. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія та практика менеджменту» (24-26 травня 2022 року), м. Луцьк. с. 116-119. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4450/Теор_пр_МЕН_36_тез_2_022.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 12.08.2022).

19. Ворончак І.О., Демачкович Л.М. Стратегія формування організаційної культури вітчизняних підприємств на засадах соціальної відповідальності бізнесу:

регіональний аспект. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: Економіка, бізнес та управління»*, 2016. № 4 (04). С. 265-270. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/1178> (дата звернення 12.08.2022).

20. Колосок А. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу та перспективи його застосування в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*, 2015. № 1. С. 15-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_1_5 (дата звернення 14.08.2022).

21. Харламова А.О. Корпоративна соціальна відповідальність необхідний чинник формування корпоративної стратегії. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1410> (дата звернення 17.08.2022).

22. Грицаєнко М.І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2021. № 7-8 (284-285). С. 130-142. URL: http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Hrytsaienko_M.I._1.pdf (дата звернення 17.08.2022).

23. Белко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Хмельниччини. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*, 2018. № 4. URL: http://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/04/eapk_2018_4_p_106_111.pdf (дата звернення 18.08.2022).

24. Затейщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Бізнес Інформ»*, 2014. № 2. С. 200-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_2_36 (дата звернення 18.08.2022).

25. CR WORLD MAP. *Corporate Register: веб-сайт*. URL: <https://www.corporateregister.com/map/> (дата звернення 20.08.2022).

26. Воржакова Ю.П., Лис. А.С. Методичні підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності. *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КІІ імені Ігоря Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління»*, 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/203962> (дата звернення 21.08.2022).

27. Глобальний договір ООН в Україні: веб-сайт. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/gd-oon-v-ukraini/> (дата звернення 21.08.2022).

28. Грановська І.В. Міжнародні стандарти звітності соціальної відповідальності бізнесу. *Економічний вісник університету. Збірник наукових праць вчених та аспірантів*, 2012. № 19 (1). URL: <https://econpapers.repec.org/article/scn032862/15979779.htm> (дата звернення 21.08.2022).

29. Топішко І.І., Топішко Н.П., Галецька Т.І. Соціальна відповідальність підприємства та її міжнародні стандарти. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: Економіка, бізнес та управління»*, 2017. № 6. С.72-76. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36446/1/Східна%20Європа_6.pdf#page=73 (21.08.2022).

30. Сивак О.Б. Соціальна відповідальність підприємницькій діяльності: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 2012. № 1 (22). URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3259/35.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 21.08.2022).

31. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: Економіка, бізнес та управління»*, 2017. № 6. С.24-31. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36446/1/Східна%20Європа_6.pdf#page=73 (23.08.2022).

32. Лагута Я.М. Методичні підходи до експрес-оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*, 2017. № 12 (52). С. 694-698. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/159.pdf> (дата звернення 24.08.2022).

33. Куцик В.І., Мойсенко І.В. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*, 2018. № 3 (40). С. 92-99. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/594532.pdf> (дата звернення 26.08.2022).

34. Комарницький І.Ф., Галушка З.І. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством. *Збірник наукових праць Буковинського університету*, 2010. № 6. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/7_1.pdf (дата звернення 26.08.2022).

35. Матриця умов доцільності СББ, розроблена компанією SustainAbility, та визначення факторів, важливих для країн ЦСЄ, проведено Воробеєм В.Г. URL:

www.sustainability.com/developingvalue/executive-summary (дата звернення 27.08.2022).

36. Хлевицька Т.Б. Методичний підхід до оцінки ефективності корпоративної соціальної діяльності підприємств на інтегративній платформі. *Стратегія економічного розвитку України*, 2014. № 34. С. 135-141. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608439.pdf> (дата звернення 28.08.2022).

37. Офіційний веб-сайт Центру «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності». *CSR Ukraine*: веб-сайт. URL: <http://csr-ukraine.org> (дата звернення 30.08.2022).

38. Укргідроенерго – в ТОПі найпрозоріших українських компаній. *Укргідроенерго: провідна гідрогенеруюча компанія України*: веб-сайт. 2020. URL: <https://uhe.gov.ua/media/tsentr/novyny/ukrgidroenergo-v-topi-nayprozorishikh-ukrainskikh-kompaniy> (дата звернення 30.08.2022).

39. Рейтинг найпрозоріших держпідприємств України: ТОП-3. *Legal Hub*: веб-сайт. 2021. URL: <https://legalhub.online/novyny/rejtyng-najprozorishyh-derzhpizhpriyemstv-ukrayiny-top-3> (дата звернення 30.08.2022).

40. Індекс прозорості українських компаній. *Мультимедійна платформа іномовлення України «УкрІнформ»*, 2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3114219-u-kievi-prezentuvali-indeks-prozorosti-ukrainskikh-kompanij.html> (дата звернення 30.08.2022).

41. Індекс прозорості українських компаній 2019. *Професійна асоціація корпоративного управління*, 2020. URL: <https://cgpa.com.ua/novini/index/> (дата звернення 30.08.2022).

42. Інформація про контрагента ТОВ «XXX». *YouControl*.

43. Компанії: XXX. *Latifundist: головний сайт про агро бізнес*, 2022.

44. Елеватори ТОВ «XXX». *Офіційний веб-сайт ТОВ «XXX»*: веб-сайт.

45. Аналіз роботи АПК за роки незалежності. *Latifundist: головний сайт про агро бізнес*, 2021. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/908-analiz-raboty-apk-za-gody-nezavisimosti> (дата звернення 15.10.2022).

46. Державна служба статистики України. *Ukrstat*: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 09.09.2022).

47. Система YouControl – онлайн-сервіс перевірки компаній. *YouControl*: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 09.09.2022).

48. Офіційний сайт ПрАТ «МХП»: веб-сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення 16.09.2022).

49. Офіційний сайт Кернел: веб-сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення 16.09.2022).

50. Федчишин Ю., Лазарєв О., Іванченко Я., Павленко О. Довідник процедур для експортера. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=1e069262-87c2-4090-82f2-75eada945525> (дата звернення 28.10.2022).

51. ICC Incoterms у міжнародній торгівлі. *Міжнародний арбітраж: Міжнародна арбітражна юридична фірма Aceris Law LLC*, 2020. URL: <https://www.international-arbitration-attorney.com/uk/icc-incoterms-in-international-trade/> (дата звернення 28.10.2022).

52. Як ТОВ «XXX» оптимізував процеси виробництва. *Agro Times: веб-сайт*. 2022.

53. Офіційний веб-сайт Національного банку України. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 16.09.2022).

54. Експорт з України зернових, зернобобових та борошна. *Міністерство аграрної політики та продовольства України. MinAgro: веб-сайт*, 2022. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna> (дата звернення 16.09.2022).

55. Сольський М. У порту ціна вже зросла. За 2-3 тижні вона зросте й на елеваторах. *Latifundist: головний сайт про агро бізнес*, серпень 2022. URL: <https://latifundist.com/novosti/59722-u-portu-tsina-vzhe-zroslo-za-23-tizhni-vona-zroste-j-na-elevatorah--solskij> (дата звернення 16.09.2022).

56. Пугачов М. Україна цьогоріч скоротила експорт зернових на чверть. *Мультимедійна платформа іномовлення України «УкрІнформ»*, 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3587070-ukraina-cogoric-skorotila-eksport-zernovih-na-cvert-institut-agrarnoi-ekonomiki.html> (дата звернення 16.09.2022).

57. Відповідальність ТОВ «XXX». *Офіційний сайт ТОВ «XXX»*: веб-сайт.

58. Levkivska, L., Levkovych, I. (2017), Social responsibility in Ukrainian agriculture: the regional issue. *Eastern Journal of European Studies*, ISSN2068-6633, Alexandru Ioan Cuza University Press, Iași, Vol. 8, Iss. 1, pp. 97-114. URL: http://ejes.uaic.ro/EJES2017_vol8_issue1.htm (Accessed 23 September 2022).

59. Берзіна С.В. На шляху зеленої модернізації економіки: модель сталого споживання та виробництва: довідник. Київ: *Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування*, 2017. 138 с. URL:

https://www.ecolabel.org.ua/images/page/dovidnyk_ssp.pdf (дата звернення 30.09.2022).

60. Ладиченко В.В., Гиренко І.В., Гловко Л.О., Вітів В.А. Екологічна політика і право ЄС: Навчальний посібник. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2019. 363 с. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/ead800f4-e35a-445d-bb1b-efe23439b54c/Навчальний%20посібник.pdf> (дата звернення 30.09.2022).

61. Які вимоги до експорту пшениці. *Sojam*: веб-сайт, 2021. URL: <https://sojam.ua/vimogi-eksportnoj-pshenici/> (дата звернення 30.09.2022).

62. Зерно на експорт: вимоги та стандарти. *Головне управління Держпродспоживслужби в Черкаській області*. 2022. URL: <https://www.cherk-consumer.gov.ua/novyny/3734-zerno-na-eksport-vymohy-standarty> (дата звернення 30.09.2022).

63. Зелена угода Європи, або основи Green Deal: що принесе агросектору України курс на екологічність. *AgroPolit*: веб-сайт. 2020. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/825-zelena-ugoda-yevropi-abo-osnovi-green-deal-scho-prinese-agrosektoru-ukrayini-kurs-na-ekologichnist> (дата звернення 07.10.2022).

64. Заєць І. CSR SoftWare: як соціальна відповідальність переходить у хмари. *Mind*: веб-сайт, 2021. URL: <https://mind.ua/publications/20227862-csr-software-yak-socialna-vidpovidalnist-perehodit-u-hmari> (дата звернення 07.10.2022).

65. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020. №66-р. *Урядовий кур'єр*, 2020. № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#n8> (дата звернення 14.10.2022).

66. Органічний ринок Данії та Швеції: як експортувати та що мати на увазі виробникам. *Agravery: аграрне інформаційне агентство: веб-сайт*. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/organicnij-rinok-danii-ta-svecii-ak-eksportuvati-ta-so-mati-na-uvazi-virobnykam> (дата звернення 21.10.2022).

67. Офіційний сайт ГС «Український Органічний Кластер» (Ukrainian Organic Cluster). URL: <https://organic-platform.org/gs-organichnyj-klastery/> (дата звернення 21.10.2022).

68. Швеція. Загальна інформація. Державна підтримка українського експорту. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України*: веб-сайт, 2022. URL: http://ukrexport.gov.ua/ukr/z_info/swe/254.html (дата звернення 21.10.2022).

69. Огляд ринку харчової продукції Норвегії. *Офіс розвитку підприємництва та експорту за підтримки програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України»*. URL: https://investincherkasyregion.gov.ua/sites/default/files/epo_norway_food_market.pdf (дата звернення 21.10.2022).

70. Сертифікати на експорт із України. *Держпродспоживслужба: Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів*. URL: <https://dpss.gov.ua/mizhnarodne-spivrobitnictv/veterinariya-ta-bezpechnist/sertifikati-na-eksport-z-ukrayini> (дата звернення 21.10.2022).

71. Обух В. Погашення експорту до ЄС і Великобританії: скористаймося «з розумом». *Мультимедійна платформа іномовлення України «УкрІнформ»*. 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3474881-polegsenna-eksportu-do-es-i-velikobritanii-skoristajmosa-z-rozumom.html> (дата звернення 28.10.2022).

72. Митний тариф України (Групи 1-49): Закон України від 04.06.2020 р. № 674-IX. *Офіційний вісник України*. 2020. № 55 (1). С. 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674%D0%B0-20> (дата звернення 28.10.2022).

73. Gafta standard forms of contracts: 78UA Goods by Rail and/or Road [Effective from January 2022]. *Gafta: Promoting international trade*, 2022. URL: <https://www.gafta.com/All-Contracts> (Accessed 04 November 2022).

74. Петрушко Л., Тарасовський Ю. Експорт продовольства з України збільшив пропозицію для третіх країн. *Forbes*, 2022. URL: <https://forbes.ua/news/eksport-prodovolstva-z-ukraini-zbilshiv-propozitsiyu-dlya-tretikh-krain-u-es-sprostovali-zayavu-putina-13092022-8294> (дата звернення 04.11.2022).

75. Інфляційний звіт. *Офіційний веб-сайт Національного банку України*, 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2023-rotsi-inflyatsiya-pochne-znijuvatisya-a-ekonomika-povernetsya-do-zrostannya--inflyatsiyniy-zvit> (дата звернення 11.11.2022).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «XXX»

ЗС	<u>Можливості</u>	Оцінка	<u>Загрози</u>	Оцінка
	1. Збільшення експорту продукції;	4	1. Посилення конкурентної боротьби;	2
ВС	2. Зниження споживання електроенергії та оптимізація ресурсів;	6	2. Підвищення цін на енергоресурси, сировину та матеріали;	6
	3. Створення сприятливих умов та можливостей для інвесторів;	2	3. Коливання курсу валюти та подальша не прогнозована зміна макроекономічних показників;	4
	4. Використання нових агро технологій;	5	4. Поява нових аграрних підприємств;	5
	5. Розширення ринку збуту агро продукції та впровадження в нові сегменти ринку;	3	5. Несприятлива економічна та політична ситуація в державі;	3
	6. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.	1	6. Збої в постачаннях продукції.	1
<u>Сильні сторони</u>		Оцінка		
1. Можливість проводити тренінги, семінари, навчання та підвищення кваліфікації працівників;		1	<u>СіМ</u> $CA=CC_{max}+M_{max}$ – Зниження споживання електроенергії та оптимізація ресурсів надає можливість економії на масштабах виробництва та забезпечення світового рівня якості продукції; – Наявність власної матеріальної бази та використання нових технологій сприяють покращенню виробничого процесу;	
2. Цінові переваги на зовнішньому і внутрішньому ринку;		2		
3. Розробка стратегії посилення позицій на зовнішніх ринках;		5		
4. Запровадження нової автоматизовану систему управління технологічними процесами обробки землі, поливу та збору урожаю;		4		
			<u>СіЗ</u> $CA=CC_{max}+Z_{min}$ – Зниження споживання електроенергії та оптимізація використання ресурсів у результаті дозволяє частково нейтралізувати проблему підвищення цін на енергоресурси;	

5. Розвиток експортної діяльності шляхом слідування прогресивних стандартів якості, які висувають країни Європи;	6	СП=CCmin+Mmin – Без підвищення кваліфікації працівників налагодження роботи з постачальниками інших регіонів буде неефективним, у результаті чого будуть збої у постачанні сировини та/або отримання сировини нижчої якості;	СП=CCmin+3max – Підвищення цін на енергоресурси, сировину та матеріали може знизити цінність цінових переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках, так к собівартість продукції збільшиться, що у свою чергу призведе до збільшення ціни на товар;
6. Інвестування в соціальні програми підтримки під час воєнного стану, а також післявоєнного відновлення громад; впровадження власних ініціатив на основі соціальної відповідальності.	3		
<u>Слабкі сторони</u> 1. Невисокий рівень стимулювання та мотивації працівників;	Оцінка 1	СЛіМ СА= СлСmin+Mmax – Збільшення обсягу експорту може позитивно вплинути закупівлю обладнання, так як після встановлення партнерських зв'язків з'являється можливість привабити інвесторів і оновити обладнання.	
2. Зростання рівня інфляції в країні та високий рівень податків у країні;	2	– Зниження ризику інфляційного знецінювання накопичення досягається шляхом вкладання коштів у розвиток підприємства або інвестування у інші проєкти;	СЛіЗ СА= СлСmin+3min – Використання імпортного обладнання та частини ресурсів дає змогу зменшити ризик курсової різниці валюти;
3. Економічна й політична нестабільність в умовах воєнного стану;	3		
4. Зростання виснаження землі для посіву;	5		СП=СлСmax+3max – Підвищення цін на енергоресурси, сировину та матеріали може призвести до не повної завантаженості виробничих потужностей, адже здорожчання ресурсів призводить до збільшення втрат.
5. Зниження впізнаваності компанії на міжнародному ринку через стрімкий розвиток експортної діяльності таких гігантів як ПрАТ «МХП» та Кернел	6	СП=СлСmax+Mmin – Не повна завантаженість виробничих потужностей та велика енергоємність виробництва може стати несприятливою умовою для залучення інвесторів, що в результаті призведе до зменшення залучених коштів підприємства.	
6. Велика відповідальність перед споживачами за свою аграрну продукцію.	4		

Розроблено автором

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Діагностика зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу на ТОВ «XXX»

Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу							
Група факторів	Характеристика факторів	Напрямок впливу (-1,0,+1)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка, у балах	Прогноз. напрям впливу/ Ймовірність (-1,0,1)/ В,С,Н	Прогн. сила впливу (1, 2, 3)	Прогн. оцінка, у балах
1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні	1.Розвиток економіки	+1	3	+3	Н+1	3	+3
	2. Розвиток виробництва	+1	3	+3	С+1	3	+3
	3. Стан бюджету	+1	2	+2	С+1	2	+2
	4.Темп інфляції	-1	3	-3	В-1	3	-3
	5. Рівень безробіття	-1	2	-2	В-1	2	-2
	6. Рівень податкових ставок	-1	2	-2	С-1	3	-3
	7. Рівень доходів населення	0	1	0	С-1	1	-1
	Сума			+1			-1
Політичні	1. Рівень політичної стабільності	+1	3	+3	Н+1	3	+3
	2. Сила лобістських груп	-1	1	-1	Н 0	1	0
	3. Розвиток політичної системи	+1	3	+3	С+1	2	+2
	4. Характер політичної боротьби	-1	2	-2	С-1	2	-2
	5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+1	2	+2	С+1	2	+2
	Сума			+5			+5
Правові	Законодавчі акти. Зміни законів	+1	2	+2	Н+1	2	+2
	Сума			+2			+2
Демографічні	1.Чисельність населення	0	2	0	В-1	2	-2
	2. Статевो-віковий склад населення	0	1	0	С 0	1	0
	3.Рівень народжуваності	0	1	0	Н 0	1	0
	Сума			0			-2
Науково-технічні	1. У сфері товарів	+1	3	+3	В+1	3	+3
	2. У сфері технологій	+1	3	+3	С+1	3	+3
	3. У сфері менеджменту	+1	3	+3	С+1	3	+3
	Сума			+9			+9

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Природні	1. Стан природних ресурсів	+1	2	+2	C+1	2	+2
	2. Екологічний фактор	+1	3	+3	B+1	3	+3
	3. Природні умови	-1	3	-3	B-1	2	-2
	Сума			+2			+3
Соціально-культурні	1. Рівень освіти	+1	2	+2	H-1	1	-1
	2. Соціальні умови життя	-1	3	-3	B-1	2	-2
	3. Рівень культури	0	1	0	H 0	1	0
	Сума			-1			-3
Загалом				+18			+13
Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу							
<i>Група факторів</i>	<i>Характеристика факторів</i>	<i>Напрямок впливу (-1,0,+1)</i>	<i>Сила впливу (0-3)</i>	<i>Загальна оцінка, у балах</i>	<i>Прогноз. напрям впливу/Ймовірність (-1,0,1)/ B,C,H</i>	<i>Прогн. сила впливу (1, 2, 3)</i>	<i>Прогн. оцінка, у балах</i>
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2	B+1	3	+3
	2. Стан і тенденції попиту на товари	+1	3	+3	C+1	3	+3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-1	2	-2	B-1	3	-3
	4. Торгова сила покупців	+1	1	+1	C+1	1	+1
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів	+1	3	+3	C+1	2	+2
	Сума			+7			+6
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	+1	2	+2	C+1	3	+3
	2. Ступінь привабливості постачальників	+1	3	+3	B+1	2	+2
	3. Доцільність договірної політики	0	1	0	H 0	1	0
	Сума			+5			+5
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби	+1	3	+3	B-1	3	-3
	2. Сила конкурентного тиску	-1	2	-2	C-1	3	-3
	3. Кількість активних конкурентів	-1	2	-2	C-1	1	-1
	Сума			-1			-7
Загалом				+11			+4

Розраховано автором на основі даних ТОВ «XXX»

ДОДАТОК В

ОФЦІЙНИЙ СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНО ДО СТАТТІ 11 РЕГЛАМЕНТУ (ЄС) 2019/1793 НА ВВЕЗЕННЯ ДЕЯКИХ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ЧИ КОРМІВ ДО ЄС

**OFFICIAL CERTIFICATE REFERRED TO IN ARTICLE 11 OF COMMISSION IMPLEMENTING REGULATION (EU)
2019/1793 FOR THE ENTRY INTO THE UNION OF CERTAIN FOOD OR FEED**

		Country / Країна		Certificate to the EU / Сертифікат в ЄС	
Part I: Description of consignment/ Частина I: Опис вантажу	I.1. Consignor / Exporter Відправник / Експортер Name/ Назва Address/ Адреса County / Країна ISO county code / Код ISO		I.2. Certificate reference / Ідентифікаційний номер сертифіката		1.2.a. IMSOC reference/ Номер IMSOC
			I.3. Central Competent Authority/ Центральний компетентний орган		QR CODE
			I.4. Local Competent Authority / Місцевий компетентний орган		
	I.5. Consignee / Importer Одержувач/ Імпортер Name/ Назва Address/ Адреса County / Країна ISO county code / Код ISO		I.6. Operator responsible for the consignment / Оператор, відповідальний за партію Name/ Назва Address/ Адреса County / Країна ISO county code / Код ISO		
	I.7. Country of origin / Країна походження	ISO county code / Код ISO	I.9. Country of destination/ Країна призначення		ISO county code / Код ISO
	I.8		I.10		
	I.11. Place of dispatch / Місце відправлення Name / Назва Registration/Approval No/Номер ухвалення Address / Адреса ISO county code / Код ISO County / Країна		I.12. Place of destination / Місце призначення Name / Назва Registration/Approval No/Номер ухвалення Address/ Адреса ISO county code / Код ISO County / Країна		
I.13.		I.14. Date and time of departure/ Дата та час відправлення			
I.15. Means of transport/ Транспорт Vessel/ Судно ☐ Aeroplane/ Літак ☐ Road vehicle / Дорожній екіпаж ☐ Railway / Залізниця ☐ Identification:/ Ідентифікація:		I.16. Entry Border Control Post / Вхідний прикордонний інспекційний пост I.17. Accompanying documents / Супровідні документи Type/ Вид Code/Код Country/ Країна ISO county code / Код ISO Commercial document reference/ Посилання на комерційні документи			
1.18 Transport conditions/ Умови транспортування	Ambient / Навколишнє середовище ☐	Chilled / Охолоджена ☐		Frozen/ Заморожена ☐	
I.19. Container number/ Seal number/ Номер контейнера/ пломби Container No/ Номер контейнера Seal No/Номер пломби					
1.20 Certified as or for / Сертифіковано для Products for human consumption/ Людського споживання ☐ Feedstuff / Кормів ☐					
1.21.				I.22. For internal market / Для внутрішнього ринку ☐ I.23.	
I.24. Total number of packages / Загальна кількість пакувань		I.25. Total quantity / Загальна кількість		I.26. Total net weight / gross weight (kg)/ Загальна маса нетто /брутто (кг)	
I.27. Description of consignment/ Опис вантажу CN code Species (Scientific name)/ Види (наукова назва) Type of packaging/ Вид упаковки Net weight / Вага нетто Number of packages/Кількість упаковок Batch No / Номер партії ☐ For final consumer / Для кінцевого споживача					

Effective 1st January 2022

Contract No.78UA

Copyright

THE GRAIN AND FEED TRADE ASSOCIATION

CONTRACT FOR GOODS BY RAIL AND/OR ROAD

*delete/specify as applicable

Date

1 **SELLERS**2 **INTERVENING AS BROKERS**3 **BUYERS**

4 have this day entered into a contract on the following terms and conditions.

5 **1. GOODS**

6 **2. QUANTITY** tonnes of 1000 kilograms, 5% more or less
 7 Each consignment in whole or part fulfilment of this contract to be considered a separate contract, but the margin
 8 on the quantity sold shall not be affected thereby.

9 **3. QUALITY AND CONDITION**10 ***Warranted to contain**

11 In case of FCA / CPT (as defined below), unless otherwise agreed, quality and condition shall be final at time and
 12 Place of Despatch (as defined below).

13 In case of DAT/ DAP/ DDP (as defined below), unless otherwise agreed, quality and condition shall be final at time
 14 and Place of Destination (as defined below).

15 **4. PRICE** per tonne of 1000 kilograms net weight.16 ***Despatched from** ("Place of Despatch")

17 FCA / CPT as defined below.

18 *** Delivered to** ("Place of Destination")

19 CPT / DAP / DAT / DDP as defined below.

20 **5. BROKERAGE** per tonne to be paid by Sellers on the mean contract quantity, goods lost or not lost,
 21 contract fulfilled or not fulfilled unless such non-fulfilment is due to the cancellation of the contract under the
 22 terms of the Prevention of Fulfilment Clause. Brokerage shall be due on the day contractual documents are
 23 exchanged, or if the goods are not despatched/delivered then the brokerage shall be due on the 30th consecutive
 24 day after the last day of the Period of Despatch / Period of Delivery.

25 **6. PERIOD OF DESPATCH / PERIOD OF DELIVERY**

26 Buyers shall give despatch instructions latest by ,
 27 failing which Sellers shall be entitled to declare Buyers in default unless the parties agree to extend the Period of
 28 Despatch / Period of Delivery.

29 For FCA/ CPT/ DAP/ DAT/ DDP terms, despatch/delivery shall be in approximately evenly spread quantities
 30 throughout the Period of Despatch / Period of Delivery as the case may be.

31 (a) For despatch on FCA/ CPT terms, despatch during ("Period of Despatch")

32 The consignment note(s) /railway bill to be dated when the goods are despatched, and shall be considered proof of
 33 the date of despatch in the absence of evidence to the contrary.

34 (b) For delivery on DAP/ DAT/ DDP terms, delivery at Place of Destination during ("Period of
 35 Delivery")

The date when the goods arrive at the Place of Destination is deemed to be considered the date of delivery in the absence of evidence to the contrary.

7. DEFINITION OF DELIVERY TERMS:

For the purposes of this Contract, the terms FCA /CPT /DAP /DAT /DDP shall be as defined as follows:

FCA - Free Carrier - means that Sellers will load the goods at the Place of Despatch on Buyers' nominated transport.

CPT - Carriage Paid To - means that Sellers will load the goods at the Place of Despatch and will arrange and pay for transport to the Place of Destination.

DAP - Delivered At Place - means that Sellers will deliver goods on Sellers' nominated transport when they arrive at the Place of Destination.

DAT - Delivered At Terminal - means that Sellers will deliver goods when they are unloaded at the Place of Destination.

DDP - Delivered Duty Paid - means that Sellers will deliver the goods on Sellers' nominated transport cleared for import at the Place of Destination.

Risk: Under FCA and CPT terms the goods will be at Buyers' risk from the Place of Despatch.

Under DAP/DAT/DDP terms the goods will be at Sellers' risk up to the Place of Destination.

8. DUTIES, TAXES, LEVIES, ETC.

(a) **Under FCA, CPT, DAP and DAT terms:** Sellers shall customs clear the goods for export. All export duties, taxes, levies, etc. present or future, shall be for Sellers' account. Buyers shall customs clear the goods for import. All import duties, taxes, levies, etc., present or future, shall be for Buyers' account.

(b) **Under DDP terms:** Sellers shall customs clear the goods for export and import. All export and import duties, taxes, levies, etc. present or future, shall be for Sellers' account.

9. TRANSPORT CLASSIFICATION - per good bulk grain carrying truck and/or rail wagon(s) suitable for transport of the goods, clean, and free from smell or taint at time of loading.

10. NOTICE OF DESPATCH (applicable only to CPT/ DAP/ DAT/ DDP terms)

(a) The notice of despatch shall state the truck /rail wagons' numbers, the presumed weight loaded and the date or presumed date of the consignment note or railway bill.

(b) The notice of despatch shall be served within two business days from the date of the consignment note or railway bill by or on behalf of Sellers direct on his Buyers or on the Selling Agent or Broker named in this contract.

(c) The notice of despatch shall be passed on by subsequent Sellers to their Buyers with due despatch.

(d) Failure by Sellers to pass such notice to their Buyers will not constitute default, except as provided for in the Default Clause, but Sellers shall be responsible to their Buyers for proved extra expenses incurred as a consequence.

(e) The date of the consignment note or railway bill stated in the notice of despatch shall be for information only but in fixing the period laid down by this clause for serving advice of despatch the actual date of the consignment note or railway bill shall prevail.

(f) Every notice of despatch shall be open to correction of any errors occurring in transmission, provided that the sender is not responsible for such errors, and for any previous error in transmission that has been repeated in good faith.

(g) Should the truck/ rail wagon(s) arrive before receipt of the notice of despatch and any extra expenses is incurred thereby, such expenses shall be borne by Sellers.

11. PAYMENT

(a) **Payment** by net cash in in exchange for and on presentation of documents required for payment.

(b) **Documents required for payment** shall consist of 1. Invoice, 2. Consignment note or railway bill, as appropriate 3. Other documents as called for under the contract.

(c) Costs of collection shall be for account of Sellers, but if Buyers demand presentation only through a bank of their choice, in that event any additional collection costs shall be borne by Buyers.

(e) No obvious clerical error in the documents shall entitle Buyers to reject them or delay payment, but Sellers shall be responsible for all loss or expense caused to Buyers by reason of such error and Sellers shall on request furnish an approved guarantee in respect thereto.

(d) Interest – If there has been unreasonable delay in any payment, interest appropriate to the currency involved shall be charged. If such charge is not mutually agreed, a dispute shall be deemed to exist which shall be settled by arbitration. Otherwise interest shall be payable only where specifically provided in the terms of the contract or by an award of arbitration. The terms of this clause do not override the parties' contractual obligation under sub-clause (a).

114 **12. WEIGHING**

115 The terms and conditions of GAFTA Weighing Rules No.123 are deemed to be incorporated into this contract. For
116 FCA and CPT weighing shall be final at Place of Despatch. For DAP / DAT and DDP, weighing shall be final at
117 Place of Destination, unless otherwise agreed, and such weights shall be advised to Sellers without delay.
118

119 **13. SAMPLING, ANALYSIS AND CERTIFICATES OF ANALYSIS**

120 The terms and conditions of GAFTA Sampling Rules No. 124 are deemed to be incorporated into this contract.
121 Where the contract requires quality and condition final at Place of Despatch, samples shall be taken at time and
122 place of loading at Place of Despatch. Where the contract requires quality and condition final at time and Place of
123 Destination, samples shall be taken at Place of Destination. The parties shall appoint superintendents, for the
124 purposes of supervision and sampling of the goods, from the GAFTA Register of Superintendents. Unless
125 otherwise agreed, analysts shall be appointed from the GAFTA Register of Analysts.
126

127 **14. PREVENTION OF FULFILMENT**

128 "Event of Force Majeure" means (a) prohibition of export or other executive or legislative act done by or on
129 behalf of the government of the country of origin or of the territory where the Place of Despatch named herein
130 is/are situate, restricting export, whether partially or otherwise, or (b) blockade, or (c) acts of terrorism, or (d)
131 hostilities, or (e) strike, lockout or combination of workmen, or (f) riot or civil commotion, or (g) breakdown of
132 machinery, or (h) fire, or (i) ice, or (j) Act of God, or (k) unforeseeable and unavoidable impediments to
133 transportation, or (l) any other event comprehended in the term "force majeure".
134

135 Should Sellers' performance of this contract be prevented, whether partially or otherwise, by an Event of Force
136 Majeure, the performance of this contract shall be suspended for the duration of the Event of Force Majeure,
137 provided that Sellers shall have served a notice on Buyers within 7 consecutive days of the occurrence or not
138 later than 21 consecutive days before commencement of Period of Despatch / Period of Delivery , whichever is
139 later, with the reasons therefor.
140

141 If the Event of Force Majeure continues for 21 consecutive days after the end of the Period of Despatch / Period
142 of Delivery then Buyers have the option to cancel the unfulfilled part of the contract by serving a notice on Sellers
143 not later than the first business day after expiry of the 21 day period.
144

145 If this option to cancel is not exercised then the contract shall remain in force for an additional period of 14
146 consecutive days, after which, if the Event of Force Majeure has not ceased, any unfulfilled part of the contract
147 shall be automatically cancelled.
148

149 If the Event of Force Majeure ceases before the contract or any unfulfilled part thereof can be cancelled, Sellers
150 shall notify Buyers without delay that the Event of Force Majeure has ceased. Sellers shall be entitled, from the
151 cessation, to as much time as was left for in the Period of Despatch / Period of Delivery under the contract prior
152 to the occurrence of the Event of Force Majeure. If the time that was left in the Period of Despatch / Period of
153 Delivery under the contract is 14 days or less, a period of 14 consecutive days shall be allowed.
154

155 The burden of proof lies upon Sellers and the parties shall have no liability to each other for delay and/or non-
156 fulfilment under this clause, provided that Sellers shall have provided to Buyers, if required, satisfactory
157 evidence justifying the delay or non-fulfilment.
158

159 **15. NOTICES**

160 (a) All notices required to be served on the parties pursuant to this contract shall be served in legible form by E-
161 mail, or by other mutually recognised electronic method of rapid communication, always subject to the
162 provision that if receipt of any notice is contested, the burden of proof of transmission shall be on the sender
163 who shall, in the case of a dispute, establish, to the satisfaction of the arbitrator(s) or board of appeal appointed
164 pursuant to the Arbitration Clause, that the notice was actually transmitted to the addressee.

165 (b) In case of resales/repurchases, all notices shall be served without delay by sellers on their respective buyers
166 or vice versa, and any notice received after 1600 hours on a business day shall be deemed, for the purpose of
167 passing onto their sub buyers and sub sellers, to have been received on the business day following.

168 (c) A notice to the Brokers or Agent shall be deemed a notice under this contract.
169

170 **16. NON-BUSINESS DAYS**

171 Saturdays, Sundays and the officially recognised and/or legal holidays of the respective countries and any days,
172 which GAFTA may declare as non-business days for specific purposes, shall be non-business days. Should the time
173 limit for doing any act or serving any notice expire on a non-business day, the time so limited shall be extended
174 until the first business day thereafter. The Period of Despatch / Period of Delivery shall not be affected by this
175 clause.
176

177 **17. DEFAULT**

178 In default of fulfilment of contract by either party, the following provisions shall apply: -

179 (a) The party other than the defaulter shall, at their discretion have the right, after serving a notice on the defaulter,
180 to sell or purchase, as the case may be, against the defaulter, and such sale or purchase shall establish the default
181 price.

182 (b) If either party be dissatisfied with such default price or if the right at (a) above is not exercised and damages
183 cannot be mutually agreed, then the assessment of damages shall be settled by arbitration.

184 (c) The damages payable shall be based on, but not limited to, the difference between the contract price and either
185 the default price established under (a) above or upon the actual or estimated value of the goods, on the date of
186 default, established under (b) above.

187 (d) In all cases the damages shall, in addition, include any proven additional expenses which would directly and
188 naturally result in the ordinary course of events from the defaulter's breach of contract, but shall in no case include,
189 loss of profit on any sub-contracts made by the party defaulted against or others unless the arbitrator(s) or board
190 of appeal, having regard to special circumstances, shall in his/their sole and absolute discretion think fit.

191 (e) If default has not already been declared then if notice of despatch for CPT/DAP/DAT/DDP terms is not passed
192 by the 5th consecutive day after the last day for the notice of despatch laid down in the contract, Sellers shall be
193 deemed to be in default, and the default date shall then be the first business day thereafter.

194
195 **18. INSOLVENCY**

196 If before the fulfilment of this contract, either party shall suspend payments, notify any of the creditors that he is
197 unable to meet debts or that he has suspended or that he is about to suspend payments of his debts, convene, call
198 or hold a meeting of creditors, propose a voluntary arrangement, have an administration order made, have a
199 winding up order made, have a receiver or manager appointed, convene, call or hold a meeting to go into
200 liquidation (other than for re-construction or amalgamation) become subject to an Interim Order under Section
201 252 of the Insolvency Act 1986, or have a Bankruptcy Petition presented against him (any of which acts being
202 hereinafter called an "Act of Insolvency") then the party committing such Act of Insolvency shall serve a notice of
203 the occurrence of such Act of Insolvency on the other party to the contract and upon proof (by either the other
204 party to the contract or the Receiver, Administrator, Liquidator or other person representing the party committing
205 the Act of Insolvency) that such notice was thus served within 2 business days of the occurrence of the Act of
206 Insolvency, the contract shall be closed out at the market price ruling on the business day following the serving of
207 the notice. If such notice has not been served as aforesaid, then the other party, on learning of the occurrence of the
208 Act of Insolvency, shall have the option of declaring the contract closed out at either the market price on the first
209 business day after the date when such party first learnt of the occurrence of the Act of Insolvency or at the market
210 price ruling on the first business day after the date when the Act of Insolvency occurred.

211 In all cases the other party to the contract shall have the option of ascertaining the settlement price on the closing
212 out of the contract by re-purchase or re-sale, and the difference between the contract price and the re-purchase or
213 re-sale price shall be the amount payable or receivable under this contract.

214
215 **19. DOMICILE**

216 This contract shall be deemed to have been made in England and to be performed in England, notwithstanding
217 any contrary provision, and this contract shall be construed and take effect in accordance with the laws of
218 England. Except for the purpose of enforcing any award made in pursuance of the Arbitration Clause of this
219 contract, the Courts of England shall have exclusive jurisdiction to determine any application for ancillary relief,
220 (save for obtaining security only for the claim or counter-claim), the exercise of the powers of the Court in
221 relation to the arbitration proceedings and any dispute other than a dispute which shall fall within the
222 jurisdiction of arbitrators or board of appeal of the Association pursuant to the Arbitration Clause of this
223 contract. For the purpose of any legal proceedings each party shall be deemed to be ordinarily resident or
224 carrying on business at the offices of The Grain and Feed Trade Association, (GAFTA), England, and any party
225 residing or carrying on business in Scotland shall be held to have prorogated jurisdiction against himself to the
226 English Courts or if in Northern Ireland to have submitted to the jurisdiction and to be bound by the decision of
227 the English Courts. The service of proceedings upon any such party by leaving the same at the offices of The
228 Grain and Feed Trade Association, together with the posting of a copy of such proceedings to his address outside
229 England, shall be deemed good service, any rule of law or equity to the contrary notwithstanding.

230
231 **20. ARBITRATION**

232 (a) Any and all disputes arising out of or under this contract or any claim regarding the interpretation or
233 execution of this contract shall be determined by arbitration in accordance with the GAFTA Arbitration Rules, No
234 125, in the edition current at the date of this contract; such Rules are incorporated into and form part of this
235 Contract and both parties hereto shall be deemed to be fully cognisant of and to have expressly agreed to the
236 application of such Rules.

237 (b) Neither party hereto, nor any persons claiming under either of them shall bring any action or other legal
238 proceedings against the other in respect of any such dispute, or claim until such dispute or claim shall first have
239 been heard and determined by the arbitrator(s) or a board of appeal, as the case may be, in accordance with the

Arbitration Rules and it is expressly agreed and declared that the obtaining of an award from the arbitrator(s) or board of appeal, as the case may be, shall be a condition precedent to the right of either party hereto or of any persons claiming under either of them to bring any action or other legal proceedings against the other of them in respect of any such dispute or claim.

(c) Nothing contained under this Arbitration Clause shall prevent the parties from seeking to obtain security in respect of their claim or counterclaim via legal proceedings in any jurisdiction, provided such legal proceedings shall be limited to applying for and/or obtaining security for a claim or counterclaim, it being understood and agreed that the substantive merits of any dispute or claim shall be determined solely by arbitration in accordance with the GAFTA Arbitration Rules, No 125.

21. INTERNATIONAL CONVENTIONS

The following shall not apply to this contract: -

(a) The Uniform Law on Sales and the Uniform Law on Formation to which effect is given by the Uniform Laws on International Sales Act 1967.

(b) The United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods of 1980.

(c) The United Nations Convention on Prescription (Limitation) in the International Sale of Goods of 1974 and the amending Protocol of 1980.

(d) Incoterms

(e) Unless the contract contains any statement expressly to the contrary, a person who is not a party to this contract has no right under the Contract (Rights of Third Parties) Act 1999 to enforce any term of it.

22. METHODS OF ANALYSIS

Unless otherwise agreed, the terms and conditions of GAFTA Methods of Analysis No. 130 are deemed to be incorporated into this contract.

Sellers.....Buyers

Printed in England and issued by

GAFTA

THE GRAIN AND FEED TRADE ASSOCIATION
9 LINCOLN'S INN FIELDS, LONDON WC2A 3BP