

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ
КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ПЕЛИХ ЄВИ ЄВГЕНІЇВНИ

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент,
Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № __ від __ травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.

«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

ПЕЛИХ ЄВИ ЄВГЕНІЙВИ

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: 23.04.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку

5. Об'єкт дослідження: є процеси управління ТОВ «ДАНОН» на засадах концепції сталого розвитку.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – є поглиблення теоретико-методологічних засад управління організацією на основі концепції сталого розвитку, розробка практичних рекомендацій щодо покращення управлінських практик і визначення умов щодо їх впровадження у систему управління ТОВ «ДАНОН».

Завдання:

- 6.1. узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності концепції сталого розвитку;
- 6.2. визначити роль, основні цілі та можливості інтеграції сталого розвитку у діяльність бізнес-організацій;
- 6.3. охарактеризувати ринок молочної продукції України та місце на ньому ТОВ «ДАНОН»;
- 6.4. проаналізувати виокремлення та досягнення цілей сталого розвитку ТОВ «ДАНОН-Україна»;
- 6.5. оцінити рівень вразливості цілей сталого розвитку ТОВ «ДАНОН» в умовах сучасних викликів для України;
- 6.6. розробити альтернативні варіанти зниження показників вразливості цілей сталого розвитку компанії та визначити пріоритетність їх впровадження;
- 6.7. запропонувати методичний інструментарій оцінювання рівня прояву корпоративної соціальної відповідальності за внутрішніми та зовнішніми складовими.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ПЛАН

Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні основи управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку	7
1.1. Концепція сталого розвитку: національні цілі в Україні	7
1.2. Інтеграція сталого розвитку у діяльність бізнес-організацій	12
Розділ 2. Практичні аспекти управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку у ТОВ «ДАНОН»	18
2.1. Характеристика ринку молочної продукції України та місце на ньому ТОВ «ДАНОН»	18
2.2. Аудит досягнення цілей сталого розвитку в компанії «Данон Україна»	26
Розділ 3. Вдосконалення процесів управління ТОВ «ДАНОН» на основі концепції сталого розвитку	37
3.1. Оцінка рівня вразливості цілей сталого розвитку ТОВ «ДАНОН»	37
3.2. Корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «ДАНОН» як основа сталого розвитку в умовах воєнного стану	51
Висновки	62
Список використаних джерел	66
Додатки	74
Анотації	

ВСТУП

Сучасні реалії функціонування організацій вимагають від керівників прийняття управлінських рішень щодо адаптації організацій до змін в економічній, соціальній та екологічній сферах. Саме ці три сфери об'єднують в собі концепція сталого розвитку, яка має стати важливим елементом економічного мислення сучасного керівника. В першу чергу пов'язано з необхідністю досягнення балансу у розвитку організації, який передбачає не лише фінансовий/економічний успіх, а й соціальну відповідальність та екологічну стійкість. Саме досягнення балансу між цими складовими дозволить організації не лише ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, але й забезпечити її стратегічний розвиток. В свою чергу ефективне впровадження концепції сталого розвитку в систему управління організацією передбачає використання нового підходу до прийняття управлінських рішень на основі комплексності взаємозв'язків між економічною, соціальною та екологічною складовими.

Впровадження концепції сталого розвитку в систему управління організацією надасть їй цілий ряд стратегічних переваг, а саме: підвищення рівня соціальної відповідальності, покращення результатів організаційного управління, посилення конкурентної позиції на ринку, зростання інвестиційної привабливості, активізація інноваційності управлінських процесів, зниження ступеню ризиковості та скорочення витрат тощо.

Поряд із зазначеними перевагами, які отримує організація, яка впроваджує концепцію сталого розвитку в систему управління, її керівництво зазвичай стикається з цілою низкою труднощів, які в першу чергу полягають у відсутності ефективних інструментів та методів її впровадження. Саме це і обумовлює актуальність теми дослідження.

Питання адаптації та впровадження концепції сталого розвитку в систему управління організацією було досліджено багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями. Загальні аспекти детально висвітлено у працях таких

авторів: Васильчук І., Грицина Л., Зайцева Л., Кудрявцев В., Білорус Т. та Фірсова С., Пилипенко С., Хахалєв Д. та Гагарінов О. тощо.

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних засад управління організацією на основі концепції сталого розвитку, розробка практичних рекомендацій щодо покращення управлінських практик і визначення умов щодо їх впровадження у систему управління ТОВ «ДАНОН».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувались такі *завдання*:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності концепції сталого розвитку;
- визначити роль, основні цілі та можливості інтеграції сталого розвитку у діяльність бізнес-організацій;
- охарактеризувати ринок молочної продукції України та місце на ньому ТОВ «ДАНОН»;
- проаналізувати виокремлення та досягнення цілей сталого розвитку ТОВ «ДАНОН-Україна»
- оцінити рівень вразливості цілей сталого розвитку ТОВ «ДАНОН» в умовах сучасних викликів для України;
- розробити альтернативні варіанти зниження показників вразливості цілей сталого розвитку компанії та визначити пріоритетність їх впровадження;
- запропонувати методичний інструментарій оцінювання рівня прояву корпоративної соціальної відповідальності за внутрішніми та зовнішніми складовими.

Предметом дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку

Об'єктом дослідження є процеси управління ТОВ «ДАНОН» на засадах концепції сталого розвитку.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження є системний підхід до пізнання фундаментальних положень економічної науки стосовно управління організаціями та

впровадження концепції сталого розвитку.

При вирішенні поставлених у роботі завдань застосовано такі методи дослідження: *методи логічного аналізу, синтезу та узагальнення* – для розробки теоретичних і методологічних основ управління на засадах концепції сталого розвитку; *метод порівняльного аналізу* – для встановлення особливостей використання цілей сталого розвитку в управлінні організаціями; *методи статистичної обробки результатів дослідження* – для аналізу позиції компанії на ринку молочної продукції України; *анкетування, експертних оцінок ранжирування* – для оцінювання рівня прояву внутрішніх та зовнішніх складових корпоративної соціальної відповідальності; *багатокритеріального аналізу* – при розробці методичних рекомендацій щодо вибору альтернативних варіантів зниження показників вразливості цілей сталого розвитку компанії.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали праці вітчизняних та іноземних учених, електронні статті, матеріали науково-дослідних установ, наукові публікації, звітність ТОВ «Данон», інформація із всесвітньої комп'ютерної мережі *Internet*.

Особливості досліджуваних проблем, мета і завдання дослідження визначили структуру випускної кваліфікаційної роботи магістра, представленої вступом, трьома розділами, висновками, списком літератури, що включає 64 джерела, і додатками. Робота викладена на 71 сторінці, містить 22 таблиці, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Концепція сталого розвитку: національні цілі в Україні

На Генеральній асамблеї Організації Об'єднаних Націй у 2015 році були прийняті світоглядні Цілі сталого розвитку – план досягнення спільного найкращого майбутнього для всіх країн з першочерговою метою подолання бідності, боротьби з нерівністю, несправедливістю, захистом планети. Реалізація 17 задекларованих цілей сталого розвитку (ЦСР) потребує зусиль всіх країн, секторів суспільства, бізнесу для досягнення світопорядку, який є бажаним для всіх націй без винятку (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Глобальні цілі сталого розвитку [54]

ЦСР пропонують нову світоглядну парадигму, яка має стати практичною моделлю для інклюзивного розвитку всіх країн і націй світу, який задовольняє

потреби нинішнього покоління без шкоди для майбутніх поколінь у задоволенні власних потреб.

Нині роль бізнесу в поліпшенні стану суспільства дуже важлива. Але навіть якщо більшість компаній інвестували свої ресурси і поставили корпоративну активність в центр своєї стратегії, цього може бути недостатньо, щоб змінити світ. Синергія в результатах вимагає узгоджених дій. Глобальне партнерство за участю урядів, громадянських суспільств і бізнесу, допоможе компаніям знайти організації із подібним світоглядом для співпраці по всьому світу. Відтак, ключову роль відіграють Цілі сталого розвитку. Впровадження ЦСР все ще стикається з труднощами в подальшій реалізації, що в першу чергу бере початок з низького рівня сприйнятої актуальності.

Однак більшість з них, як правило, підтримують найбільш нагальні цілі, такі як їжа, вода, здоров'я та енергія. І вони починають дистанціюватися, коли йдеться про цілі вищого порядку, такі як гендерна рівність та зменшення нерівності.

Роль компаній у зменшенні привабливості таких цілей очевидна. Включаючи ЦСР у свою маркетингову та бізнес діяльність, компанії можуть допомогти більш органічно інтегрувати цілі в життя клієнтів. Це зробить цілі ЦСР проблемою домогосподарств, а не урядовою ініціативою.

Простіше кажучи, компанії можуть дивитися на ЦСР як з гуманітарної, так і з екологічної точки зору. З одного боку, покращення миру навколо включає створення поліпшених можливостей для людей на планеті: доступ до базових потреб, базових життєвих навичок і рівних можливостей. З іншого боку, вони також включають захист і збереження навколишнього середовища, що робить планету надійним домом для майбутніх поколінь.

Цілі сталого розвитку також сприяють як створенню добробуту, так і його справедливому розподілу. Індивідуальні цілі спрямовані на створення ідеальних екосистем та умов для процвітання кожного. Прикладами таких цілей є розвиток якісної інфраструктури та безпечного житла, а також зниження рівня злочинності та корупції. Інші цілі спрямовані на рівний розподіл можливостей

для успіху, особливо серед соціально виключених груп. Приклади включають усунення дискримінації щодо жінок та забезпечення рівного доступу до освіти.

Категоризація допомагає спростити цілі і допомогти компаніям зрозуміти і розставити пріоритети, як вони можуть зробити найкраще. Із розглядом та урахуванням усіх 17 цілей може бути важко впоратися, і люди втрачають концентрацію. Але за своєю природою цілі просто спрямовані на просування інклюзивності та сталого розвитку. Таким чином, компанії можуть швидко визначити, де вони можуть зробити реальний внесок у свій ланцюжок створення вартості.

В частині інклюзивності, компанії, пов'язані з охороною здоров'я, можуть зосередитися на просуванні здорового способу життя в бідних сільських районах та забезпеченні їх доступними діагностичними інструментами та ліками. А завдяки стійкому зростанню компанії можуть використовувати технології, та пропонувати послуги телемедицини віддаленим регіонам, зменшуючи рух, економлячи енергію та зменшуючи викиди вуглецю.

Фінансові компанії можуть сприяти фінансовій інклюзії, орієнтуючись на неокуповані ринки та впроваджуючи моделі фінансових технологій (fintech). При цьому вони можуть сприяти сталим інвестиціям, наприклад, інвестуючи в відновлювані джерела енергії, а не інвестуючи в забруднюючі компанії.

Виробничі компанії можуть сприяти сталому розвитку, прийнявши модель економіки закритої циклічності, яка зменшує використання, повторне використання та переробку сировини. Вони також можуть сприяти інклюзивній економіці, наймаючи меншини та залучаючи малий бізнес до ланцюга поставок.

Бізнес може незабаром збагнути про прямі та непрямі переваги таких інклюзивних та стійких практик. Енергоефективність офісів і виробничих потужностей означає зниження витрат. Зменшення кількості поїздок, за рахунок міжміської роботи та міського транспорту, також заощадить гроші бізнесу.

Більш того, вихід на відносно вільні ринки відкриває нові можливості і, що більш важливо, повертає компанії до інновацій. У минулому, інновації надходили з розвинених країн, та лише мала крихта надходила до тих, що лише

починають розкриватися. Зараз все навпаки. Такі компанії, як “GE”, наприклад, створюють бюджетне медичне обладнання для країн, що розвиваються, а потім виводять його на ринки розвинених країн.

Встановлення чітких цілей для досягнення корисно для компаній у розумінні масштабів загалом, та масштабів їхньої активності. Вони також дозволяють компаніям просувати реалізацію в рамках своїх організацій. Вимірювання та відстеження позитивних ефектів надихає компанії продовжувати практику. Вони також дають зрозуміти, що корпоративний активізм - це не тільки відповідальність, а й чудова інвестиція. Розкриття інформації та прозора презентація результатів ще більше заохочують подібні компанії наслідувати прикладу і допомагати потенційним партнерам визначати сфери співпраці.

В Україні у 2016 році був обговорений Проєкт Стратегії сталого розвитку до 2030 року [1] на консультаціях з представниками державної влади, місцевого самоврядування, депутатів різних рівнів, науковців, освітян, експертів міжнародних організацій, представників ЗМІ, професійних об'єднань, бізнесу, інститутів громадянського суспільства.

Стратегія орієнтована на досягнення оптимального балансу між трьома складовими концепції сталого розвитку – екологічною, соціальною та економічною. У Стратегії, на основі 17 глобальних Цілей сталого розвитку, в Україні були задекларовані 7 національних цілей сталого розвитку та відповідні їх операційні цілі та завдання (табл. 1.1).

Для досягнення поставлених цілей в Україні провели аналіз державних стратегічних документів щодо врахування адаптованих для України Цілей сталого розвитку до 2030 року. Дослідження проводилося на основі методології ООН за підтримки Глобального екологічного фонду (ГЕФ) та у співпраці з Програмою розвитку ООН в Україні. Експерти проаналізували 35 відібраних за певними критеріями державних стратегічних документів і надали низку пропозицій й рекомендацій щодо заходів, які необхідно вжити, щоб забезпечити найкращу імплементацію ЦСР у державну політику України [3].

Таблиця 1.1.

Національні цілі сталого розвитку України*

Стратегічна ціль	Операційні цілі
1. Сприяння інклюзивному збалансованому низьковуглецевому економічному зростанню та життєстійкій інфраструктурі	- сприяти тривалому інклюзивному збалансованому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх; - створити життєстійку інфраструктуру, сприяти інклюзивному, енергоефективному та інноваційному промислому розвитку.
2. Забезпечення сталого галузевого і регіонального розвитку	- сприяти сталому розвитку агропромислового комплексу; - забезпечити доступ до економічно прийнятних, надійних, низьковуглецевих джерел енергії для всіх та підвищити ефективність використання енергії; - забезпечити сталий розвиток регіонів на основі збереження національних культурних цінностей і традицій.
3. Подолання бідності та скорочення нерівності, зокрема гендерної	- подолати бідність; - скоротити нерівність; - забезпечити гендерну рівність.
4. Забезпечення охорони громадського здоров'я, благополуччя та якісної освіти в безпечних і життєстійких населених пунктах	- забезпечити охорону громадського здоров'я та сприяти благополуччю для всіх у будь-якому віці; - забезпечити інклюзивну та справедливу якісну освіту і сприяти можливостям навчатися впродовж усього життя для всіх; - зробити міста та населені пункти інклюзивними, безпечними, життєстійкими та збалансованими.
5. Забезпечення переходу до моделей збалансованого споживання і виробництва, збалансованого управління природними ресурсами та зміцнення заходів реагування на зміну клімату	- забезпечити перехід до моделей збалансованого споживання та виробництва; - забезпечити інтегроване управління водними ресурсами і доступ до санітарії для всіх; - вжити невідкладних заходів для боротьби зі зміною клімату та наслідками зміни клімату.
6. Збереження наземних і морських екосистем та сприяння збалансованому використанню їхніх ресурсів	- забезпечити збереження, відновлення та збалансоване використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем та їхніх екосистемних послуг; - забезпечити збалансоване використання та захист морських і прибережних екосистем; - мінімізувати деградацію природних середовищ існування та припинити втрати біологічного та ландшафтного різноманіття.
7. Забезпечення безпеки та доступу до правосуддя, створення підзвітних та інклюзивних інституцій	- сприяти мирним та інклюзивним співнотам для сталого розвитку та забезпечити безпеку держави; - забезпечити доступ до правосуддя і захист прав для всіх; - створити ефективні, підзвітні та інклюзивні інституції на всіх рівнях.

* складено автором за [1]

У вересні 2019 року вийшов Указ Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [57], в якому задекларовано дотримання нашою країною 17 цілей сталого розвитку.

В Указі визначено, що саме «цілі сталого розвитку України на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення проектів прогнозних і програмних документів, проектів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України» [57].

На жаль, військова агресія РФ проти України відтермінували план по впровадженню стратегії сталого розвитку України.

Для реалізації концепції сталого розвитку на підприємстві та мінімізації негативного впливу на довкілля, необхідна інтеграція екологічного та соціального аспектів діяльності з економічною складовою. Економічна складова має забезпечувати конкурентоспроможність підприємству та формувати його позитивний імідж на ринку.

Відтак, маємо інтеграцію в економічну складову управлінських практик, які сприятимуть реалізації концепції сталого розвитку підприємства. Наступним кроком є впровадження та реалізація стратегій управління з урахуванням принципів та вимог концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

Отже, сталий розвиток сприяє досягненню екологічних, соціальних та економічних цілей з адаптацією управлінських практик до викликів сучасного турбулентного бізнес-середовища.

1.2. Інтеграція сталого розвитку у діяльність бізнес-організацій

Суспільний розвиток сьогодні відбувається в умовах загострення соціальних, економічних та екологічних проблем. Реалізація стратегії сталого розвитку на глобальному, регіональному та місцевому рівні не можлива без реалізації ефективних процесів її інкорпорації у корпоративну політику організацій. Слід відмітити що в останні десятиліття концепція сталого розвитку має позитивну тенденцію до її інтеграції у корпоративну культуру організацій

(особливо компаній світових лідерів). Звичайно в першу чергу це пов'язано із заходами спрямованими на зниження негативних соціальних та екологічних ризиків за умови досягнення економічної стабільності та стійкості організації. Отже, сталий розвиток стає критично важливим аспектом, який враховують бізнес-організації при розробці корпоративних стратегій розвитку, інтегруючи принципи сталого розвитку у свої бізнес-процеси.

Слід звернути увагу і на дослідження причин, які покладені в основу такої поведінки організацій. Так, зокрема, Зайцева Л.О. [26] зауважує, що перехід організацій до концепції стійкого розвитку в першу чергу пов'язаний з необхідністю виживання організації, а не з її бажанням сприяти потребам суспільства.

На відміну від такої позиції, більшість авторів [10, 30, 36] все ж таки схильні до думки, що дотримання концепції сталого розвитку є гарантією цілеспрямованого стратегічного прогнозованого розвитку організації у майбутньому шляхом реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності ведення бізнесу.

Отже, з одного боку досягнути реалізації глобальних цілей сталого розвитку неможливо без залучення бізнесу, а з іншого саме вони є орієнтиром для бізнесу. Окрім цього слід зазначити, що збалансованість економічної, соціальної та екологічної складових сталого розвитку у діяльності організації сприяє формуванню конкурентних переваг. З урахуванням цього, можемо дійти до наступного: сутність сталого розвитку організації в першу чергу враховує та поєднує три складові її розвитку (економічну, соціальну та екологічну), а по-друге забезпечує її стратегічну стійкість та розвиток.

Як зазначає Пилипенко С. [37] «сталий розвиток підприємства – це процес постійних якісних змін, спрямованих на підвищення ефективності та результативності його діяльності, шляхом формування й реалізації стратегії розвитку, досягнення стратегічних цілей на засадах гармонізації та збалансування його підсистем, а також збереження довкілля».

Яковенко Я. пропонує наступне визначення сталого розвитку підприємства: «безперервне, збалансоване, антикризове і кероване підвищення економічної ефективності діяльності з одночасним розширенням сфери відповідальності перед суспільством і заходами зі збереження навколишнього середовища, метою якого є покращення якості життя не тільки нинішнього, а й майбутніх поколінь» [52].

У своєму дослідженні Зайцева Л.О. [26] виділила необхідні критерії сталого розвитку організації (рис.1.2.).



Рис. 1.2. Критерії сталого розвитку організації

Джерело: складено автором на основі [26]

Окрім згаданих критеріїв, слід звернути увагу й на те, що діяльність організацій щодо сталого розвитку, може бути ефективною лише за умови дотримання відповідних принципів. Порівняльний аналіз підходів різних авторів щодо класифікації принципів сталого розвитку підприємства був проведений Грициною Л. [17] і дозволив виокремити два основні підходи:

- ✓ загальні принципи розвитку підприємства як відкритої системи: системності, цілісності, адаптивності, цілеорієнтованості;
- ✓ принципи забезпечення економічного, екологічного та соціального напрямів сталого розвитку:
 - *економічної раціональності* – основна мета підприємства є отримання прибутку у короткостроковій та довгостроковій перспективах, відповідно будь-які заходи за сталого розвитку повинні розглядатись з позиції зазначеної мети;
 - *інноваційності* – як джерело саморозвитку, екстенсивні методи на сучасному етапі не можуть відповідати основній меті діяльності підприємства у довгостроковій перспективі;
 - *остороги (обережності)* – як умова збереження людської цивілізації цей принцип повинен бути поширений і на екологічну і на соціальну сферу і виступати своєрідним фільтром – заходи по досягненню основної мети діяльності підприємства повинні перевірятись щодо їх можливого впливу на екологію та соціум;
 - *економізації екологічного та соціального впливу* – трансформування зовнішніх екологічних і соціальних факторів, що формуються під впливом діяльності підприємства, у внутрішні витрати виробництва та їх інтеграція у процес ринкового ціноутворення, що у довгостроковій перспективі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності тих підприємств, що відповідально ставляться до своєї діяльності [17].

Дещо інші принципи сталого розвитку організації представлені у дослідженнях Кудрявцева В. [31] та Пилипенко С. [37]:

- ✓ *принцип збалансованості* – забезпечення пропорційного розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер; збалансованість інтересів теперішніх та майбутніх поколінь; збалансованість інтересів стейкхолдерів тощо;
- ✓ *принцип інтегрованості* – принципи сталого розвитку інтегровані у корпоративну стратегію;
- ✓ *принцип системності* – цілі сталого розвитку мають бути враховані в усіх функціональних сферах діяльності організації;
- ✓ *принцип адаптивності* – спроможність пристосовуватися до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі та впливають на подальший розвиток у довгостроковій перспективі;
- ✓ *принцип цілеспрямованості (відповідності цілей)* – цілі розвитку організації не повинні суперечити цілям сталого розвитку;
- ✓ *принцип динамічності та цілісності* – забезпечення пропорційного та збалансованого розвитку всіх сфер та елементів організації, що відповідає тенденціям у зміні цілей сталого розвитку;
- ✓ *принцип комунікативності* – вибудовування комунікацій (взаємодії з зацікавленими особами) з метою виявлення їх запитів та інформування про тенденції сталого розвитку організації;
- ✓ *принцип керованості* – система корпоративного управління та організаційна структура компанії мають враховувати специфічні функції та елементи, пов'язані з реалізацією принципів сталого розвитку.

Саме реалізація зазначених принципів дасть змогу досягнути гармонійної збалансованої взаємодії складових організації у процесі її сталого розвитку.

Впровадження практик стійкого розвитку в управлінські процеси організації є запорукою підвищення її довгострокової ефективності та

забезпечення стійкого розвитку у мінливому глобальному середовищі (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

**Шляхи впровадження практик стійкого розвитку
в систему управління організацією***

Шлях впровадження	Характеристика	Очікувані результати
Інтеграція стійкості у стратегію	Включення цілей сталого розвитку у бачення та місію організації	Підвищення репутації та довгостроковий розвиток
Інвестиції в екологічні та соціальні ініціативи	Вкладання коштів в екологічні та соціальні проекти	Зменшення негативного впливу на довкілля, підтримка громад
Розробка інновацій	Впровадження нових технологій та моделей	Підвищення продуктивності, зменшення витрат
Оцінка ризиків та можливостей	Аналіз соціальних, економічних, політичних, екологічних ризиків	Розробка заходів щодо зниження ризиків та перетворення їх на можливості
Програма соціальної відповідальності	Підтримка працівників, місцевих громад, благодійних організацій тощо	Підвищення довіри, зміцнення репутації, розвиток бренду компанії як роботодавця
Підвищення прозорості та звітності	Відкрита звітність про дотримання принципів сталого розвитку	Збільшення довіри від стейкхолдерів (інвестори, споживачі, постачальники тощо)
Залучення працівників	Навчання працівників культурі стійкості,	Покращення корпоративної культури, мотивація до дотримання принципів сталого розвитку

* складено автором на основі [47]

Таким чином, дотримання принципів сталого розвитку є ключовим елементом формування конкурентних переваг організації та забезпечення її сталого зростання у сучасному мінливому середовищі. Саме здатність зберігати цілісність та адаптуватися до викликів значною мірою залежить від інтеграції принципів сталого розвитку в управлінські процеси.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ТОВ «ДАНОН»

2.1. Характеристика ринку молочної продукції України та місце на ньому ТОВ «ДАНОН»

Проблема продовольчої безпеки знов стала актуальною світовою проблемою з початком повномасштабних воєнних дій російської федерації проти України. Фермери Європи, які звикли розраховувати на українські корми для свого тваринництва, мали багато приводів для занепокоєння. Ще більше були схвильовані в країнах африканського континенту, які залежні від постачання українського зерна.

З квітня по липень 2022 року Economist Impact провело дослідження щодо стану продовольчої безпеки, не оминули увагу й Україну. Згідно цих досліджень Україна займає останнє місце серед країн Європи та 71 у світі [39].

Початок повномасштабного вторгнення став серйозним випробуванням для молочної галузі України — війна вплинула на всі етапи виробництва та переробки молока. Основними проблемами стали зменшення поголів'я, зниження надоїв, пошкодження виробничих будівель та порушення логістики, дорожчання (або відсутність) електроенергії, девальвація гривні. Особливо постраждали прифронтові території, де господарства були змушені забивати худобу через брак кормів і ветеринарних ресурсів. Викликом для фермерів стало також скорочення пасовищ й сільськогосподарських земель для посівних робіт, які стали забруднені рештками снарядів й мін.

Помітний вплив на галузь спричинило й зниження купівельної спроможності українців, відтік значної маси споживачів за кордон [33].

Окрім загальних для галузі викликів експерти зауважують, що малі господарства демонструють значно нижчі показники продуктивності порівняно з великими промисловими підприємствами. Серед причин називають не лише менші фінансові можливості для модернізації ферм, а й значно гіршу генетику худоби.

Згідно з дослідженнями швейцарсько-українського проекту «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України», лідерами з надою молока в Україні стали ті регіони, де розміщено потужності великих аграрних компаній і переробників молока, таких як ІМК, «Терра Фуд», «Молочний альянс», «ВімБілль-Данн», «Молокія» й ін. Ці компанії мали можливість інвестувати в сучасні технології та породи корів із високою молочною продуктивністю. В регіонах, де переважають малі фермерські господарства, середня продуктивність корів мала критично низькі показники, подекуди на рівні країн Африки [33].

Найбільшими виробниками молочної продукції в Україні залишаються такі компанії як «Данон», «Молочний Альянс», «Люстдорф», «Терра Фуд», «Вім-Білль-Данн Україна», «Галичина», «Мілкіленд-Україна» та «Лакталіс». Більшість із цих компаній є мультинаціональними компаніями-виробниками молочної продукції, що також присутні на українському ринку. Структура ринку молочної продукції України за виробниками зображена на рис. 2.1.

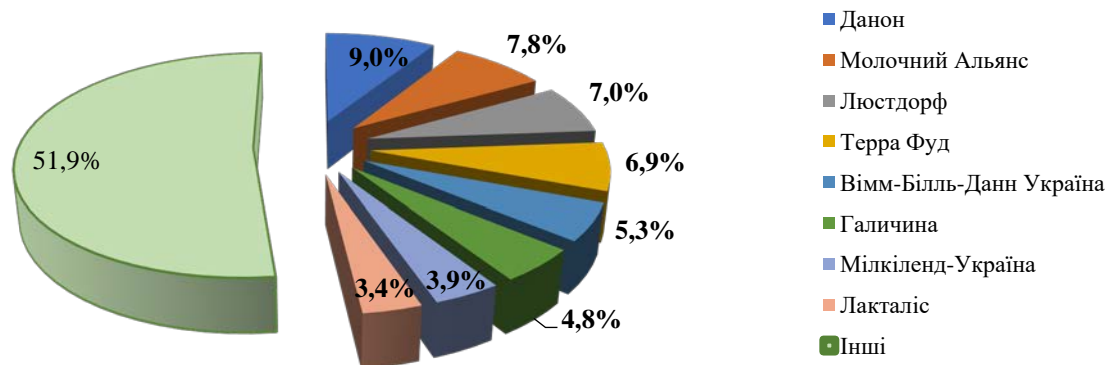


Рис. 2.1. Основні виробники молочної продукції в Україні у 2021 році*

*Розроблено автором на основі [33]

Основні гравці ринку молочної продукції в Україні наступні:

- ✓ ТОВ «Данон» – найбільший в Україні виробник традиційних та сучасних молочних продуктів широкого асортименту під відомими торговими марками, здійснює численні соціальні проекти;
- ✓ Група компаній «Молочний Альянс» – поєднує підприємства з переробки молока і молочні та сирні бренди.;

- ✓ «Терра Фуд» Найбільший український вертикально інтегрований холдинг, що працює у 3 галузях (молочна, м'ясна, агро). Основним напрямком діяльності є виробництво молочної продукції;
- ✓ ТОВ «Люстдорф» – виготовляє широкий асортимент молочної продукції, в тому числі молочні креми для кондитерської промисло-вості, молочні коктейлі;
- ✓ ПрАТ «Галичина» – українська компанія, належить до трійки найбільших виробників йогуртів в Україні. Продукція позиціонується на високій якості карпатської сировини;
- ✓ Компанія «Лакталіс» – виготовляє широкий асортимент молочної продукції під відомими торговими марками, сильні позиції на українському ринку йогуртів.

Характеристика основних виробників молочних товарів в Україні наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Характеристика основних виробників молочних товарів України

Назва компанії	Торгові марки	Конкурентні переваги
ТОВ «Данон»	«Активіа», «Дани-ссимо», «Растиш-ка», «Тема», «Простоквашино», «Живинка», «Біо Баланс», «Смешарики», «Актуаль», «Маша и Медведь»	<ul style="list-style-type: none"> – Займає позиціюлідера на ринку молочної продукції України; – широкий асортимент продукції та відомі торгові марки; – тісна співпраця з постачальниками сировини, організація кооперативів; – налагоджена система дистрибуції; – потужна виробнича база (3 заводи), модернізоване виробниче обладнання; – широкий географічний ринок збуту; – використання передових технологій переробки молока; – кваліфікований персонал - команда професіоналів у кожній сфері діяльності; – співпраця з компаніями – виробниками упаковки для продуктів; – висока якість продукції відповідає міжнародним стандартам; 15 років досвіду роботи на українському ринку

Продовження табл. 2.1.

Назва компанії	Торгові марки	Конкурентні переваги
Група компаній «Молочний Альянс»	«Славія», «Пирятин», «Златокрай», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Здорово!»	<ul style="list-style-type: none"> – Потужна виробнича база (Пирятинський, Баштанський, Городенківський, Золотоніський сирзаводи та Яготинський маслозавод); – імідж регіонального бренду «Яготинського»; сильні позиції на ринку твердих і плавлених сирів
Група компаній «Терра Фуд»	«Premialle», «Біла лінія», «Тульчинка», «Вапнярка», «Ферма», «Золотий резерв»	<ul style="list-style-type: none"> – Лідер за обсягами виробництва, продажу та експорту спредів в Україні, провідний виробник сиру (14%), один з лідерів ринку вершкового масла, ключовий гравець на ринку незбираномолочної продукції – засновник сегменту преміальних молочних продуктів у країні; – широкий асортимент продукції; досвід роботи на українському ринку
ПрАТ «Галичина»	«Галичина», «Формула», «Мої корівки»	<ul style="list-style-type: none"> – Найбільша українська компанія-виробник молочних продуктів; – імідж виробника натуральної продукції із карпатської сировини; – налагоджена мережа дистрибуції, що постійно розвивається; продукція представлена у всіх регіонах України; – широкий асортимент продукції; ТМ «Галичина» входить до 50 найбільш популярних брендів України
Компанія «Лакталіс»	«Президент», «Дольче», «Лактонія», «Локо Моко», «Lactel», «Фанні»	<ul style="list-style-type: none"> – Широкий асортимент продукції; – якість продукції підтверджена міжнародними стандартами; – налагоджена програма контролю сировини і готової продукції; – кваліфікований персонал, програми підвищення кваліфікації; – налагоджені відносини з постачальниками сировини – компанія першою в Україні розпочала фінансування виробництва сировини

Таким чином, можна стверджувати, що молочна галузь України налічує багато гравців, які створюють високий рівень конкуренції на цьому ринку.

Враховуючи високий в цілому рівень конкуренції, підприємства намагаються утримувати свої позиції на внутрішньому ринку головним чином за рахунок налагодженої мережі збуту продукції, якості продукції та конкурентоспроможних цін.

Варто відзначити, що в сучасних економічних реаліях діє воєнного стану в Україні питання ціни поступово виходить на перше місце: спостерігається

зменшення попиту на молочні продукти класу «модерн», переключення споживачів на більш дешеві бренди, види упаковки, торговельні мережі тощо.

Позицію підприємства на ринку доцільно характеризувати за допомогою карт стратегічних груп – схематичного зображення підприємств, які конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами. Для побудови карт необхідно визначити найбільш суттєві характеристики продуктів або підприємств галузі та виокремити дві з них, які не корелюють між собою.

Результати експертного оцінювання ТОВ «Данон» та його конкурентів за обраними критеріями за шкалою від 0 до 10 представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Експертні оцінки підприємств молочної галузі України*

Підприємство	Критерії			
	Асортимент продукції	Розподіл продукції	Якість і екологічність продукції	Маркетингова політика комунікацій
«Данон»	9	10	10	10
«Молочний Альянс»	8	9	6	8
«Люстдорф»	7	8	6	7
«Терра Фуд»	8	7	7	7
«Вімм-Білл-Данн Україна»	9	9	7	8
«Галичина»	7	6	8	7
«Мілкіленд-Україна»	6	8	7	5
«Лакталіс»	8	8	8	5

**Розроблено автором*

Експертами виступили заступник директора по закупівлям та операційній діяльності, керівник відділу маркетингу, маркетологи компанії.

На основі даних табл. 2.2 будуємо карти стратегічних груп ТОВ «Данон» та його основних конкурентів. Обсяг продажу компаній стратегічної групи в галузі є пропорційним радіусу кола.

Карта стратегічних груп конкурентів за параметрами «асортимент продукції» – «розподіл продукції» наведена на рис. 2.2.

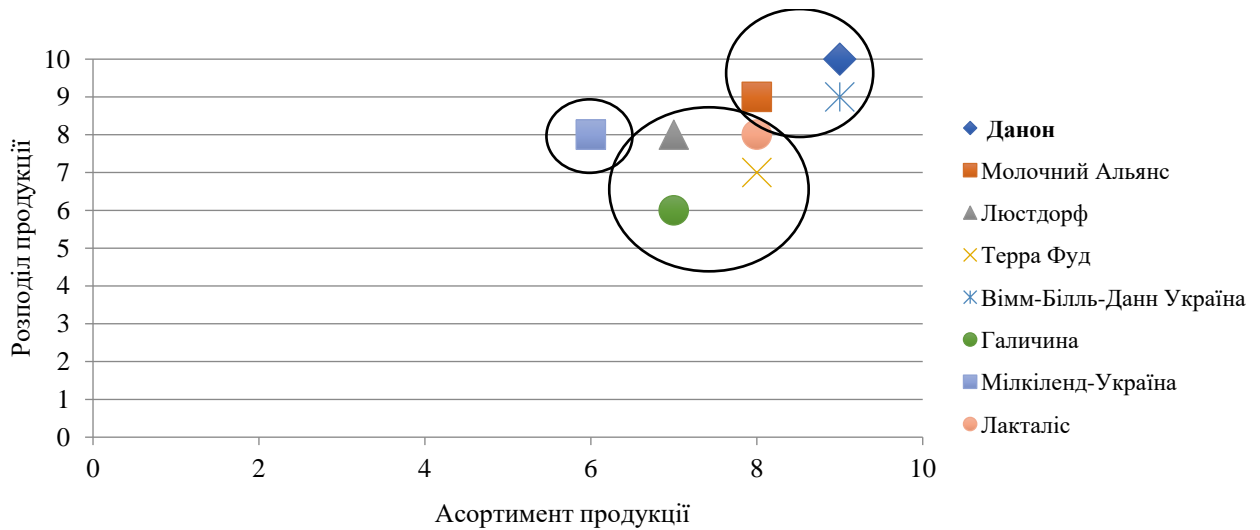


Рис. 2.2. Карта стратегічних груп конкурентів за параметрами «асортимент продукції» – «розподіл продукції»*

*Розроблено автором

ТОВ «Данон» є лідером на ринку молочної продукції за даними показниками. У групу найсильніших гравців ринку також потрапили «Молочний Альянс» та «Вімм-Білл-Данн Україна», які, відповідно, є найбільшими конкурентами компанії за критеріями, які аналізуються.

Карта стратегічних груп ТОВ «Данон» та його основних конкурентів за параметрами «якість і екологічність продукції» – «маркетингова політика комунікацій» представлена на рис. 2.3.

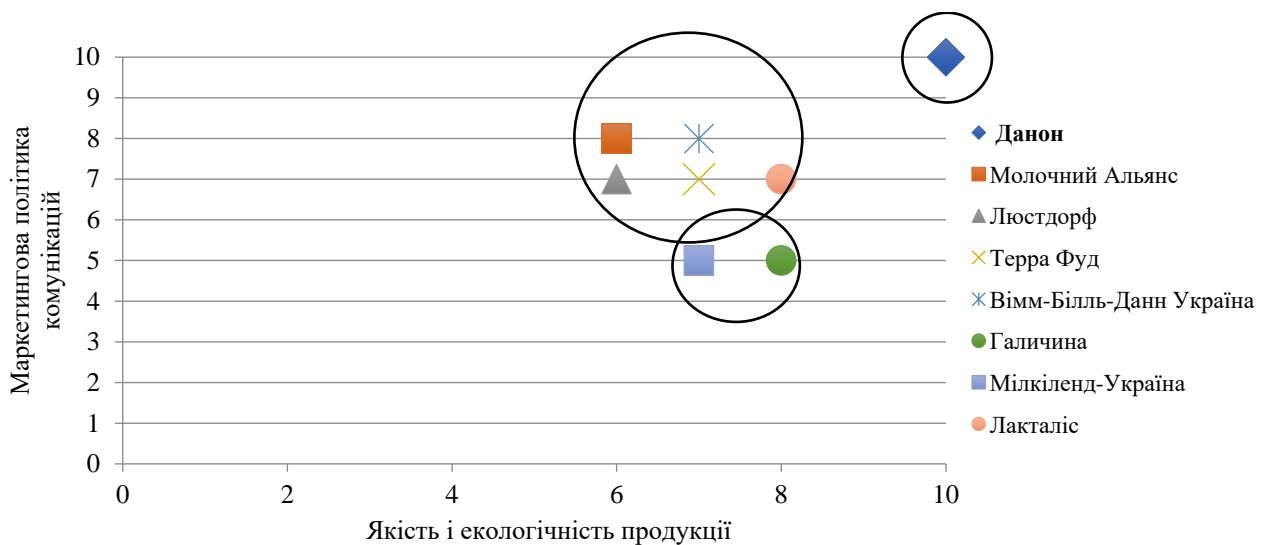


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп конкурентів за параметрами «якість і екологічність продукції» – «маркетингова політика комунікацій»*

*Розроблено автором

ТОВ «Данон» є беззаперечним лідером на ринку за даними критеріями. Справді, вимоги до якості продукції у компанії значно жорсткіші, ніж у вітчизняному законодавстві. Високий результат за критерієм «маркетингова політика комунікацій» зумовлений ефективністю рекламних кампаній та широко відомими численними соціальними ініціативами.

Другу стратегічну групу складають компанії «Вімм-Білл-Данн Україна», «Терра Фуд», «Лакталіс», «Молочний Альянс» та «Люстдорф». Більш слабкі позиції за даними критеріями у «Галичини» та «Мілкіленд-Україна».

Ще одним методом визначення позицій підприємства на ринку є радар конкурентоспроможності, для побудови якого використовують експертні оцінки компанії та її основних конкурентів за визначеними критеріями (вважатимемо, що ваги усіх критеріїв є однаковими).

Вихідні дані для побудови радара конкурентоспроможності, отримані за результатами опитування керівників відділів маркетингу виробників молочної продукції в Україні, представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для побудови радара конкурентоспроможності*

№	Критерій	Компанії					
		«Данон»	«Молочний Альянс»	«Люстдорф»	«Терра Фуд»	«Вімм-Білл-Данн Україна»	«Лакталіс»
K1	Ринкова частка	5	4	4	3	3	2
K2	Асортимент продукції	4	4	3	4	5	3
K3	Якість продукції	5	3	3	4	4	3
K4	Розподіл продукції	4	4	3	3	4	3
K5	Маркетингова політика комунікацій	5	4	2	2	4	3
K6	Кваліфікація персоналу	5	3	4	4	3	4
K7	Організація менеджменту	5	5	4	3	3	5
K8	Відносини з постачальниками	5	3	4	3	3	4

*Розроблено автором

З аналізу виключені компанії «Галичина» та «Мілкіленд-Україна», позиції яких виявилися найслабшими за результатами побудови карт стратегічних груп.

Радар конкурентоспроможності ТОВ «Данон» наведено на рис. 2.4.

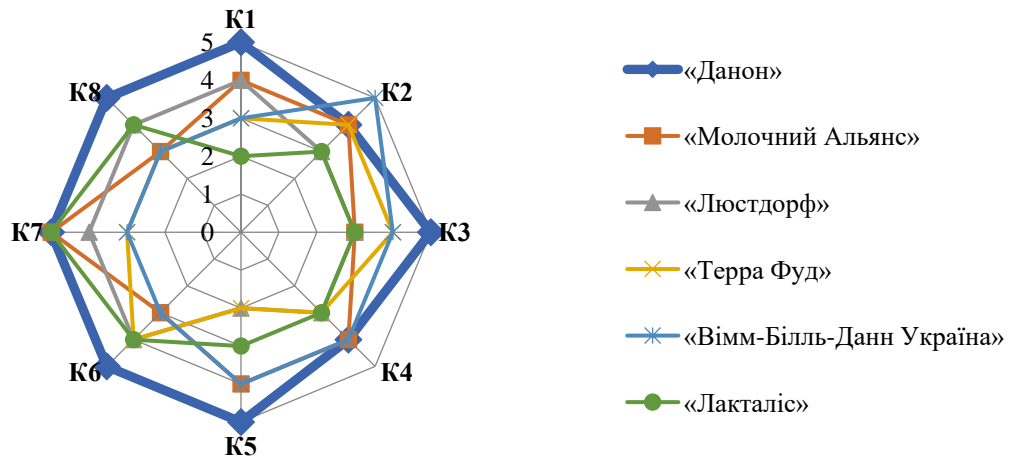


Рис. 2.4. Радар конкурентоспроможності ТОВ «Данон»*

*Розроблено автором

Для визначення позицій компаній на ринку проведемо такі розрахунки:

$$S_1 = 5 \times 4 + 4 \times 5 + 5 \times 4 + 4 \times 5 + 5 \times 5 + 5 \times 5 + 5 \times 5 + 5 \times 5 = 180;$$

$$S_2 = 4 \times 4 + 4 \times 3 + 3 \times 4 + 4 \times 4 + 4 \times 3 + 3 \times 5 + 5 \times 3 + 3 \times 4 = 110;$$

$$S_3 = 4 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 2 + 2 \times 4 + 4 \times 4 + 4 \times 4 + 4 \times 4 = 92;$$

$$S_4 = 3 \times 4 + 4 \times 4 + 4 \times 3 + 3 \times 2 + 2 \times 4 + 4 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 3 = 84;$$

$$S_5 = 3 \times 5 + 5 \times 4 + 4 \times 4 + 4 \times 4 + 4 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 3 = 106;$$

$$S_6 = 2 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 4 + 4 \times 5 + 5 \times 4 + 4 \times 2 = 93.$$

ТОВ «Данон» займає лідерську позицію на ринку (180 балів). Найсильнішими конкурентами компанії є «Молочний Альянс» (110 балів) та «Вімм-Білл-Данн Україна» (106 бали). «Лакталіс», «Люстдорф» та «Терра Фуд» отримали нижчі результати (93, 92 і 84 бали відповідно).

Відтак, наші підрахунки підтверджують рейтинги компанії. Так, у 2015 р. компанія займала 4 місце в рейтингу ТОП-10 переробників молока; у 2017р – п'яте місце в рейтингу ТОП-10 виробників молочної та молоковмісної продукції; у 2018 р – п'яте місце в рейтингу ТОП-10 українських виробників продукції із цільного молока [18].

Незважаючи на значний відрив ТОВ «Данон» від інших виробників молочної продукції, компанії слід систематично та безперервно моніторити ринок у зв'язку з високим рівнем конкуренції та динамізмом розвитку галузі.

Отже, молочна галузь є однією з найважливіших у харчовій промисловості, яка залучена до вирішення проблеми продовольчої безпеки в країні, особливо в умовах дії воєнного стану в Україні.

На ринку працює велика кількість підприємств, що виготовляють широкий асортимент молочних товарів. ТОВ «Данон» є лідером на ринку та займає сильні конкурентні позиції по усіх досліджуваних критеріях.

2.2. Аудит досягнення цілей сталого розвитку в компанії «Данон Україна»

Французька компанія Danone була заснована в Барселоні в 1919 Ісааком Карасо. Нині вона є провідною міжнародною компанією з виробництва продуктів харчування, яка представлена в 130 країнах світу.

Компанія Danone вже понад століття утримує на європейському ринку лідерські позиції, займається виробництвом не тільки смачних, а головне – корисних продуктів харчування. Асортимент таких молочних продуктів адаптується до споживчих смаків всіх споживачів у регіоні присутності компанії.

У перші роки своєї діяльності компанія займалася виробництвом тільки свіжої молочної продукції, наприклад, йогурту. Сьогодні вносить свої корективи в діяльність компанії – приділяється особлива увага спеціалізованому харчуванню, особливо адаптованому харчуванню для дітей перших 1000 днів життя, пропонуються продукти медичного харчування для тих осіб, які мають певні захворювання [20].

«Данон Україна» – це українське представництво французької компанії Danone, яка є однією із найбільших компаній-виробників молочних та інших продуктів харчування. Із серпня 2017 р. директор «Данон Україна» (Nathalie Alquier).

Етапи становлення та розвитку компанії «Данон Україна» [18]:

- ✓ 1998 р. французька компанія Danone почала працювати в Україні та представляти свою місію – нести здоров'я через корисні продукти харчування якомога більшій кількості людей у всьому світі.
- ✓ 2012 р. вітчизняна філія «Данон Україна» та «Юнімілк» розпочали процес інтеграції виробничих процесів на трьох заводах об'єднаної компанії: «Данон-Дніпро», «Кремез» та «Галактон». «Данон Україна» спільно з Канадським агентством міжнародного розвитку (CIDA) та благодійною організацією Neifer-Ukraine ввели в експлуатацію 1-у чергу навчальної молочної ферми у Дніпропетровській області.
- ✓ 2014 р. на Полтавщині запрацювали три нові молочні кооперативи за підтримки компанії «Данон Україна». На заводі «Данон Дніпро» у місті Херсон запущена нова лінія виробництва великих пляшок.
- ✓ 2015 р. компанія повідомила про інвестування 200 млн грн на модернізацію виробництва на заводі «Данон Кремез» у місті Кременчуку.
- ✓ 2018 р. компанія розпочала постачання йогуртів до Європейського Союзу.

Основні напрями бізнесу «Данон Україна»:

- молочні продукти,
- вода,
- дитяче харчування,
- медичне харчування.

На сьогодні виробничі потужності компанії представлені двома заводами: «Данон Дніпро» (у м. Херсон - наразі діяльність призупинена) і «Данон Кремез» (у м. Кременчук).

Продукція компанії випускається під такими торговими брендами: «Активіа», «Живинка», «ПростоНаше», «Ростишка», «Деліссімо», «Paw Patrol», «Alpro», «Danone».

Дитяче харчування представлено в Україні такими відомими світовими брендами як «Nutrilon» та «Milupa».[20].

Широка гамма дитячого харчування представлена у **Додатку А**.

За результатами проведених досліджень кожна третя мама в Україні обирає натуральні суміші, печиво, каші Milupa для свого малюка [19].

Клінічне харчування представлено такими брендами: «Nutrison», «Nutridrink», «Cubitan», «Infatrini», «Nutrini», «Lophlex», «Nutri», «Anamix», «KetoCal». Компанія «Нутриція Едванст Медікал Нутрішн», представляє в глобальній компанії Danone напрямок медичного харчування та спеціалізується на виробництві харчових продуктів для спеціальних медичних цілей, для всіх вікових груп залежно від терапевтичного застосування (епілепсія, інсульт, рак, кістозний фіброз, бульбазний епідермоліз тощо) [62].

Компанія «Данон Україна», яка здійснює революцію у звичках харчування, прагне покращити здоров'я українців з турботою про ресурси нашої землі. Відтак компанія має свою візію: «*One Planet. One Health*» («Одна планета. Одне здоров'я»), яка представлена на рис. 2.5.



Кожного разу, коли ми обираємо, що їсти чи пити,
ми обираємо і світ, у якому хочемо жити

Рис. 2.5. Візія компанії «Данон Україна»

Якщо місія – це фундаментальне призначення організації. Вона визначає ідентичність і напрям діяльності певної компанії чи організації. Місія — це те, чому організація існує, і який вона хоче зробити вплив на світ.

Місія компанії «Данон Україна» – «Нести здоров'я через здорові харчові продукти якомога більшій кількості людей».

Візія будь-якої компанії – це її мрія або образ майбутнього, до якого вона прагне. Вона виражає амбіції та стратегічні цілі. Візія створює напрямок та спонукає до дії [12].

Візія компанії «Данон Україна» – кожного разу, коли ми обираємо, що їсти чи пити, ми обираємо і світ, в якому хочемо жити, адже наш вибір впливає на наше власне здоров'я, а також на здоров'я нашого суспільства та здоров'я нашої планети.

Розуміння візії у частині «Одна планета» віддзеркалює прагнення компанії пропагувати своє бачення того, що здоров'я планети і людини взаємопов'язані дуже тісно, тому необхідно працювати над тим, щоб зводити нанівець негативний вплив на навколишнє середовище.

Компанія дотримується принципу, що лише маючи здорове і чисте довкілля можливо виробляти корисні й поживні продукти харчування.

Саме це бачення поклало початок для визначення стратегічних цілей в галузі охорони навколишнього середовища.

Так, компанія «Данон Україна» проголошує, що ми [21]:

- 1) дотримуємося національних законодавчих норм у сфері захисту навколишнього середовища;
- 2) удосконалюємо систему екологічного менеджменту;
- 3) модернізуємо виробництво для зменшення екологічного сліду нашої діяльності;
- 4) працюємо над мінімізацією споживання природних ресурсів;
- 5) відстежуємо карбоновий слід виробництва молочних продуктів за допомогою інструмента Dairy Danprint;
- 6) відстежуємо карбоновий слід постачальників молока за допомогою інструмента Cool Farm;
- 7) організуємо внутрішні екологічні аудити із залученням міжнародних експертів FRM і Veolia;

8) залучаємо співробітників до екологічних ініціатив: створення «зеленого офісу», проведення акцій з прибирання парків та висаджування дерев.

Наприклад, у 2017 році була створена команди еко-лідерів зі співробітників, які прагнули до змін та розуміли, що настав їх час для впровадження свідомого екологічного підходу до здійснення своєї щоденної роботи як на виробництві, так і в адміністративних офісах. Еко-лідери виокремили принципи «Зеленого офісу» та визначили основні напрями еко-лідерства в компанії «Данон Україна»:

- ✓ еко-свідома поведінка;
- ✓ економне використання паперу, води, енергії;
- ✓ роздільний збір сміття;
- ✓ сприятливий мікроклімат.

Ініціатива еко-лідерства швидко поширилися і вже в 2018 році компанії вдалося створити умови для впровадження зеленого офісу у межах бізнес-центру, де розташований київський офіс компанії. У подальшому саме цей бізнес центр став першим у м. Києві, що запровадив всі необхідні зміни для забезпечення умов роздільного збору та вивезення сміття.

Всі співробітники компанії долучаються до щорічного місяця волонтерства задля суспільного добробуту. У його межах проводяться «екіпніки» з прибирання міських парків, пляжів, скверів.

Ще одним популярним заходом із впровадження еко-культури є проведення співробітниками компанії освітніх уроків для дітей з метою популяризації екологічної культури.

Співробітники компанії розуміють, що найефективніший спосіб формування і розвитку екологічної свідомості – це власний приклад зміни планети на краще.

Компанія «Данон Україна» пропонує практикувати наступні корисні звички, щоб стати еко-лідером 50]:

- ✓ використовуйте пляшечку для напоїв, що дозволяє уникати використання пластикових та інших стаканчиків;

- ✓ застосовуйте екологічний режим авто;
- ✓ сортуйте сміття;
- ✓ встановлюйте аератори на кранах;
- ✓ вимикайте з мережі електроприлади, якщо не користуєтеся;
- ✓ купуйте товари без зайвої упаковки та користуйтеся еко-торбинками;
- ✓ відмовтеся від одноразового посуду, візитівок та паперових носіїв інформації;
- ✓ створюйте традицію з друзями – проводьте час на свіжому повітрі, прибираючи парки, сквери і допомагаючи довкіллю.

Розуміння візії у частині «Одне здоров'я» визначено сторічним досвідом компанії Danone у виробництві та проведення експертизи харчових продуктів. Саме досвід французької компанії дозволив розпочати формування спочатку в світі, а тепер і в Україні, культури здорового харчування та популяризувати корисні звички у харчуванні від народження дитини і далі – протягом всього життя людини.

Компанія Danone стала ініціатором створення в Україні інформаційної платформи «Про здорове», яка спрямована на популяризацію рекомендацій зі здорового харчування населення, створення першої в Україні «Здорової тарілки харчування» [40].

Нині «Про здорове» - це загальнонаціональна платформа, яка містить поетапні рекомендації, що можуть покращити здоров'я кожного українця. Експерти зробили ці рекомендації простими, сучасними та зрозумілими й актуальними для кожного [40].

Компанія «Данон Україна», співпрацюючи з Асоціацією дієтологів в Україні, вперше провела у 2019 році дослідження стану актуального харчування українців та визначило напрями змін у структурі харчування українців для покращення здоров'я нинішніх й майбутніх поколінь.

Так, було визначено за результатами дослідження, що українці:

- ✓ споживають замало молочних продуктів;
- ✓ мають високий рівень споживання солі;

- ✓ мають високий рівень споживання цукру;
- ✓ споживають замало натуральних продуктів;
- ✓ споживають багато борошняних виробів.

Для покращення харчування та його збалансування компанією надані наступні рекомендації [21]:

- ✓ споживай не більше 5 грам солі та до 50 грам цукру на добу;
- ✓ 300 грам за дві порції мають складати фрукти та ягоди на добу;
- ✓ молочна та кисломолочна продукція має вживатися низької та помірної жирності: 2,5 – 3 порції на добу;
- ✓ вживайте достатньо рідини: потреба в рідині 4% від маси тіла на добу;
- ✓ вживайте корисні олії та жири: до 70 грам на добу рослинної олії (оливкової, соняшnikової, лляної, кукурудзяної);
- ✓ вживайте цільнозернові продукти, горіхи та насіння (70 грам цільних злаків для жінки та 90 грам для чоловіка, 2 ложки горіхів та насіння на добу).

У 2018 р компанія анонсує цілі 2030 сталого розвитку – щоб слідувати своїй візії «One Planet. One Health» та відповідати викликам та можливостям сучасного світу.

Компанія визначили 9 цілей своєї діяльності до 2030 року (рис. 2.6).

Кожна з них узгоджена з «Цілями сталого розвитку», ухваленими на саміті ООН у 2015 році та віддзеркалює візію компанії «Данон Україна» – «Одна планета. Одне здоров'я».

Компанія приділяє значну увагу досягненню своїх цілей, частина з яких ретельно реалізується. Насамперед це цілі сталого розвитку – втілювати у життя революцію у звичках харчування разом з партнерами; зберігати та відновлювати ресурси планети; розвивати бренди, які відповідають принципам маніфесту; завжди пропонувати найкращу продукцію та інновації; сприяти інклюзивному розвитку; довіряти співробітникам Danone створення нового майбутнього.



Рис. 2.6. Цілі сталого розвитку компанії «Данон Україна».

Так, для досягнення цілей: сприяти інклюзивному розвитку та довірити співробітникам Danone створення нового майбутнього – директор з питань сталого розвитку та стратегії розвитку бізнесу компанії ініціював останній перегляд у 2024 році «Політики з прав людини» (Додаток Б).

Даний документ обов'язковий для виконання всіма співробітниками компанії «Данон Україна», включаючи всі підконтрольні компанії та всіх бізнес-партнерів компанії. Процедура затвердження даного документу пройшла через виконавчий комітет компанії Danone – COMEX.

«Політика прав людини» компанії «Данон Україна» проголошує, що «держави зобов'язані захищати, а компанії – поважати права людини. Компанія «Данон» поважає і забезпечує права людини в нашому ланцюжку створення вартості» (Додаток Б). Компанія поважає права своїх працівників та очікує, що її ділові партнери дотримуватимуться таких самих принципів ведення бізнесу та забезпечення прав людини через свої власні чітко сформульовані політики.

В умовах війни виникають складнощі досягти таку ціль як – забезпечити впевнене та стійке зростання прибутковості бізнесу. Але компанія, навіть в цих складних умовах, коли призупинив свою діяльність один з потужніших заводів «Данон Дніпро» у місті Херсон, продовжує працювати на межі своїх потужностей та займається благодійністю.

Складною для реалізації є амбітна ціль сталого розвитку компанії «Данон Україна» – бути сертифікованим як B CORP.

Сертифікація B Corporation (відома також як B Lab або сертифікація B Corp) – це приватна сертифікація, яка видається комерційним компаніям глобальною некомерційною організацією B Lab, офіси якої розташовані у США, Канаді, Австралії та Новій Зеландії. Нині в світі понад 3000 компаній з 70 країн світу сертифіковані B Corp. Юридичного статусу дана сертифікація не несе.

Отримання сертифікату – це складна та тривала робота. Іноді на це йдуть роки. Компанії-претенденти мають пройти онлайн-тестування оцінювання свого соціального та екологічного впливу на довкілля й громадськість, надати відповідну документацію. У разі отримання мінімальних 80 балів з 200, компанії отримують сертифікат, але кожні три роки мають проходити повторну сертифікацію та сплачувати щорічний внесок від \$ 500 до \$ 50 000, в залежності від річних обсягів продажів.

Якщо компанія сертифікована корпорацією B. Certified B Corporations™, то це є найвищим підтвердженням, що така компанія відповідає найвищим перевіреним стандартам соціальної та екологічної прозорості й звітності, вона використовує силу свого бізнесу для побудови інклюзивної та сталої економіки.

Компанія, яка отримує статус сертифікованої B Corp має й відповідальність – зберігати наш світ придатним для життя та безпечним і здоровим місцем для майбутніх поколінь [42].

Отримання сертифікату B Corp надає компаніям наступні переваги:

- ✓ відповідність бізнес-діяльності цінностям засновника – відповідальність перед суспільством, акціонерами, громадськістю, планетою;

- ✓ бачення місії потенційними співробітниками – привабливість для найталановитіших фахівців вищої мети й місії;
- ✓ можливість будувати масштабні та прозорі процеси – залученість талантів з креативними ідеями.

Ще однією амбітною ціллю сталого розвитку для компанії, яка є нині життєво необхідною для всіх українців – це позитивно впливати на здоров'я людей в регіонах присутності.

Під час пандемії COVID-19 значно зросла потреба в медичній реабілітації. Повномасштабне вторгнення РФ та її наслідки для здоров'я всіх українців ще більше актуалізували суспільне значення медичної реабілітації для активного відновлення здоров'я та поверненню втрачених можливостей людини, що включає не тільки працездатність, а й реінтеграцію у суспільство.

З початком війни компанія «Данон Україна» не лишилася осторонь тих соціальних проблем, що постали перед українцями. Так, компанія під егідою Міністерства охорони здоров'я України запустила масштабну соціальну ініціативу – «Майбутнє є!». МОЗ і компанія «Данон Україна» підписали Меморандум про співпрацю у розвитку тривалої медичної реабілітації в Україні. Головною метою цієї ініціативи є привернення уваги українців до значущості комплексної медичної реабілітації для майбутнього суспільного здоров'я та надання інформації про можливості відновлення для кожного. Партнерами проекту стали Національний інститут раку, Національний центр Unbroken, Український державний медико-соціальний центр ветеранів війни.

У 2024 році компанія «Данон Україна» надала 3 млн євро у якості благодійної допомоги закладам охорони здоров'я для ефективної реалізації проекту [56].

Спільними зусиллями партнерів заплановано удосконалення системи медичної реабілітації за трьома основними напрямками [51]:

- ✓ розвиток інфраструктури та умов для проходження реабілітації з вирішенням проблем її недостатності, віддаленості, недостатньої кількості

медичних працівників, відсутності транспортних зав'язків (або їх переривання), недостатнє енергопостачання через постійні обстріли;

- ✓ навчання фахівців у сфері медичної реабілітації та підвищення їх компетентності;
- ✓ стандартизація послуг з медичної реабілітації відповідно до світових стандартів.

Отже, ТОВ «Данон» вже майже тридцять років працює на вітчизняному ринку дотримується загальнолюдські цінності концепції сталого розвитку в Україні та вже сім років впроваджує свої амбітні 9 цілей сталого розвитку.

З початок війни компанія показала свою соціальну свідомість, виступає як благодійник і спонсор багатьох організацій, які здійснюють підтримку вразливим верствам населення.

Принципи сталого розвитку компанії «Данон Україна» разом з Кодексом ділової поведінки, Кодексом поведінки для ділових партнерів, Політикою прав людини – встановлюють стандарти та моделі поведінки для співробітників компанії та ділових партнерів, окреслюють зобов'язання щодо дотримання прав людини, формування чесних, стійких та етичних відносин.

Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДАНОН» НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Оцінка рівня вразливості цілей сталого розвитку ТОВ «ДАНОН»

В умовах сучасних викликів (воєнного стану) для України особливої актуальності набувають питання не стільки дотримання позитивних тенденцій змін у складових сталого розвитку організації, скільки питання визначення найбільш вразливих елементів (показників) за складовими з метою їх захисту та створення умов для збереження і подальшого розвитку [64].

Як вже було зазначено у розділі 2 роботи у 2018 році керівництво ТОВ «ДАНОН Україна» анонсувало цілі сталого розвитку до 2030 року [21], а саме:

- ✓ ЦСР 1 – завжди пропонувати найкращу продукцію та інновації
- ✓ ЦСР 2 – забезпечити впевнене і стійке зростання прибутковості бізнесу
- ✓ ЦСР 3 – бути сертифікованим в CORP
- ✓ ЦСР 4 – позитивно впливати на здоров'я людей в регіонах присутності
- ✓ ЦСР 5 – розвивати бренди, які відповідають принципам МАНІФЕСТО
- ✓ ЦСР 6 – зберігати та відновлювати ресурси планети
- ✓ ЦСР 7 – довіряти співробітникам DANONE створення нового майбутнього
- ✓ ЦСР 8 – сприяти інклюзивному розвитку
- ✓ ЦСР 9 – втілювати у життя революцію у звичках харчування разом з партнерами

Отже, в межах дослідження пропонуємо оцінити найвразливіші цілі сталого розвитку ТОВ «ДАНОН Україна» з перерахованих вище за методикою запропонованою колективом авторів [64].

В основі запропонованої методики лежать критерії *матриці CARVER*. Цей підхід дає змогу збалансувати важливість різних критеріїв та врахувати їх вплив на досягнення цілей сталого розвитку.

Матриця CARVER була розроблена військами спеціального призначення США під час війни у В'єтнамі і передбачає врахування наступних факторів:

Criticality – критичність; Accessibility – доступність; Recuperability – відновлюваність; Vulnerability – вразливість; Effect – ефект; Recognizability – впізнаваність [15].

Значення та характеристики відрізняються для кожного визначеного критерію. Отже, адаптуючи матрицю CARVER під вирішення завдання оцінювання вразливості цілей сталого розвитку пропонуємо наступні критерії та 4-бальну шкалу їх оцінювання:

1. *критичність (Criticality)* – наскільки ціль є важливою для компанії; тобто наскільки ситуація, коли дана ціль не буде реалізована, вплине вцілому на реалізацію концепції сталого розвитку компанії:

- ✓ 4 бали – ціль має вирішальне значення у реалізації концепції сталого розвитку компанії;
- ✓ 3 бали – реалізація цілі істотно впливає на реалізацію концепції сталого розвитку компанії;
- ✓ 2 бали – реалізація цілі має посередній внесок у реалізацію концепції сталого розвитку компанії;
- ✓ 1 бал – ціль не є стратегічно важливою у контексті реалізації концепції сталого розвитку;

2. *доступність (Accessibility)* – ступінь, в якому ціль є унікальною, складною для відтворення конкурентами, які теж впроваджують концепцію сталого розвитку в компанії:

- ✓ 4 бали – компанії-конкуренти значно випереджають нас за ступенем реалізації цілі сталого розвитку компанії;
- ✓ 3 бали – компанії-конкуренти знаходяться приблизно на тому ж рівні щодо реалізації цілі сталого розвитку, що й компанія яка аналізується;
- ✓ 2 бали – компанія має достатній ступінь реалізації цілі сталого розвитку, випереджаючи при цьому більшість конкурентів;
- ✓ 1 бал – компанія значно випереджає конкурентів у реалізації цілі сталого розвитку;

3. *відновлюваність (Recuperability)* – скільки часу знадобиться компанії для того аби відновити темпи реалізації цілі сталого розвитку у разі суттєвого негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища:

- ✓ 4 бали – вплив негативних факторів настільки потужний і непередбачуваний, що компанії навіть складно спрогнозувати скільки часу знадобиться для відновлення темпів реалізації цілі сталого розвитку;
- ✓ 3 бали – вплив негативних факторів досить сильний і компанії буде досить важко відновити темпи реалізації цілі сталого розвитку;
- ✓ 2 бали – вплив негативних факторів посередній, тому компанія може відновити темпи реалізації цілі сталого розвитку у досить короткий проміжок часу;
- ✓ 1 бал – вплив негативних факторів передбачуваний (компанія була готова до цього), тому з легкістю може відновити темпи реалізації цілі сталого розвитку;

4. *вразливість (Vulnerability)* – здатність витримувати негативний вплив факторів середовища компанії:

- ✓ 4 бали – ціль сталого розвитку компанії дуже вразлива і на її реалізацію позначається навіть мінімальний негативний вплив як внутрішніх так і зовнішніх факторів;
- ✓ 3 бали – ціль сталого розвитку компанії досить вразлива і на її реалізацію позначається негативний вплив більшості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- ✓ 2 бали – реалізація цілі сталого розвитку компанії має вузькі місця, але не вразлива до негативного впливу факторів внутрішнього та мікросередовища, відчуває на собі вплив більшої частини факторів макросередовища;
- ✓ 1 бал – ціль сталого розвитку компанії практично не має слабких місць та не вразлива до негативного впливу факторів середовища.

5. *ефект (Effect)* – який вплив на реалізацію концепції сталого розвитку компанії буде мати погіршення темпів реалізації конкретної цілі:

- ✓ 4 бали – неможливість досягнення цілі сталого розвитку має вирішальне значення для реалізації загальної концепції сталого розвитку компанії;
- ✓ 3 бали – неможливість досягнення цілі сталого розвитку істотно вплине на реалізацію загальної концепції сталого розвитку компанії;
- ✓ 2 бали – неможливість досягнення цілі сталого розвитку буде вимагати корегування загальної концепції сталого розвитку компанії;
- ✓ 1 бал – неможливість досягнення цілі сталого розвитку здебільшого не перешкоджатиме реалізації загальної концепції сталого розвитку компанії;

6. *впізнаваність (Recognizability)* – ступінь у якому ціль на думку керівництва компанії є стратегічно важливою у реалізації загальної концепції її сталого розвитку:

- ✓ 4 бали – керівництво компанії вважає що досягнення цілі не дасть суттєвого впливу на реалізацію загальної концепції сталого розвитку і приймає лише найнеобхідніші управлінські рішення щодо підтримки її реалізації;
- ✓ 3 бали – керівництво компанії вважає що досягнення цілі має посередній вплив на реалізацію загальної концепції сталого розвитку і тому приділяє недостатньо уваги прийняттю управлінських рішень щодо підтримки її реалізації;
- ✓ 2 бали – керівництво компанії вважає що досягнення цілі має позитивний вплив на реалізацію загальної концепції сталого розвитку і тому вона є об'єктом постійної уваги та прийняття достатньої кількості управлінських рішень спрямованих на її реалізацію;
- ✓ 1 бал – керівництво компанії вважає що досягнення цілі має максимальний позитивний вплив на реалізацію загальної концепції сталого розвитку і тому вона є об'єктом постійної уваги та здійснення комплексних управлінських дії щодо її реалізації.

Оцінювання рівня вразливості цілей сталого розвитку компанії визначається шляхом розрахунку середньозваженого значення за перерахованими вище критеріями. Показники вагомості критеріїв наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Вагомість критеріїв оцінювання
рівня вразливості цілей сталого розвитку компанії***

К1 <i>критичність</i>	К2 <i>доступність</i>	К3 <i>відновлюваність</i>	К4 <i>вразливість</i>	К5 <i>ефект</i>	К6 <i>впізнаваність</i>
<i>0.1493</i>	<i>0.0907</i>	<i>0.216</i>	<i>0.2507</i>	<i>0.1147</i>	<i>0.1786</i>

*Запозичено [64]

В межах дослідження запропоновано якісну характеристику рівня вразливості цілей сталого розвитку компанії, яка передбачає виокремлення чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений і високий табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Граничні інтервали оцінки рівня
вразливості цілей сталого розвитку компанії**

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Низький	[0 – 2,2)	Цілі сталого розвитку, що мають низький рівень вразливості практично є основою при формуванні концепції сталого розвитку компанії, здатні протистояти негативному впливу практично всіх факторів зовнішнього середовища, а навіть у разі незначного погіршення у тенденціях досягнення вони швидко відновлюються. Керівники компанії мають можливості та приймають аргументовані управлінські рішення щодо їх реалізації.
Середній	[2,2 – 2,8)	Цілі сталого розвитку цієї групи мають середній рівень вразливості, можуть протистояти факторам впливу внутрішнього середовища, але відчують на собі негативний вплив окремих факторів зовнішнього середовища. Мають посередній термін відновлюваності за умови належної уваги з боку керівництва та прийняття ним обґрунтованих управлінських рішень.

Продовження табл. 3.2.

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Підвищений	[2,8 – 3,4)	Цілі сталого розвитку цієї групи мають підвищений рівень вразливості, дуже чутливі до негативного впливу факторів середовища організації (як внутрішнього так і зовнішнього), характеризуються значним періодом відновлення позитивних тенденцій у реалізації. Окрім цього слід звернути увагу на те, що керівники не завжди розглядають ці цілі у якості ключових елементів концепції сталого розвитку компанії.
Високий	[3,4 – 4]	Цілі сталого розвитку цієї групи мають високий рівень вразливості, спостерігаються негативні тенденції у їх досягненні навіть за мінімального впливу факторів середовища організації. Слід також наголосити, що зазвичай вони мають дуже тривалий період відновлення, а більшість рішень керівництва не сприяють їх підтримці та розвитку.

Джерело: розроблено авторами

В межах дослідження було проведено оцінювання ступеню вразливості цілей сталого розвитку ТОВ «ДАНОН». До оцінювання залучати як керівників/фахівців безпосереднього об'єкту дослідження, тобто внутрішні експерти, для отримання суб'єктивної думки (табл. 3.3.), так і зовнішніх експертів для отримання об'єктивної думки (табл. 3.4). Це дасть можливість отримати більш обґрунтовані оцінки.

Таблиця 3.3.

**Значення рівня вразливості цілей сталого розвитку компанії
на думку внутрішніх експертів**

Цілі сталого розвитку компанії	Середнє значення оцінок внутрішніх експертів (7 респондентів) за критеріями						Середньозважена оцінка керівників ступеню вразливості цілей сталого розвитку
	К1 <i>критичність</i>	К2 <i>доступність</i>	К3 <i>відновлюваність</i>	К4 <i>вразливість</i>	К5 <i>ефект</i>	К6 <i>впізнаваність</i>	
	0.1493	0.0907	0.216	0.2507	0.1147	0.1786	
ЦСР1 – завжди пропонувати найкращу продукцію та інновації	3,28	1,86	2,37	3,28	2,84	1,42	2,572
ЦСР2 – забезпечити впевнене і стійке зростання прибутковості бізнесу	3,35	2,26	3,18	3,76	3,47	1,24	2,954
ЦСР3 – бути сертифікованим в CORP	3,86	1,83	3,04	3,16	3,71	2,17	3,004
ЦСР4 – позитивно впливати на здоров'я людей в регіонах присутності	3,73	2,47	1,64	2,15	2,49	2,04	2,324
ЦСР5 – розвивати бренди, які відповідають принципам МАНІФЕСТО	2,84	1,59	1,82	2,43	3,44	3,21	2,538
ЦСР6 – зберігати та відновлювати ресурси планети	3,12	3,41	2,98	3,08	3,21	3,16	3,124
ЦСР7 – довіряти співробітникам DANONE створення нового майбутнього	2,73	2,63	2,54	2,21	2,64	3,42	2,662
ЦСР8 – сприяти інклюзивному розвитку	3,31	2,41	2,73	2,64	3,53	2,84	2,876
ЦСР9 – втілювати у життя революцію у звичках харчування разом з партнерами	3,67	1,64	1,47	1,82	2,81	2,67	2,270

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3.4.

**Значення рівня вразливості цілей сталого розвитку компанії
на думку зовнішніх експертів**

Цілі сталого розвитку компанії	Середнє значення оцінок зовнішніх експертів (9 респондентів) за критеріями						Середньозважена оцінка зовнішніх експертів ступеню вразливості цілей сталого розвитку
	К1 <i>критичність</i>	К2 <i>доступність</i>	К3 <i>відновлюваність</i>	К4 <i>вразливість</i>	К5 <i>ефект</i>	К6 <i>впізнаваність</i>	
	0.1493	0.0907	0.216	0.2507	0.1147	0.1786	
ЦСР1 – завжди пропонувати найкращу продукцію та інновації	3,04	1,42	2,62	3,12	2,47	1,53	2,487
ЦСР2 – забезпечити впевнене і стійке зростання прибутковості бізнесу	3,57	2,41	3,06	3,31	3,26	1,43	2,872
ЦСР3 – бути сертифікованим в CORP	3,86	2,14	3,31	2,95	3,27	2,53	3,052
ЦСР4 – позитивно впливати на здоров'я людей в регіонах присутності	3,92	2,68	2,34	2,61	2,27	2,41	2,679
ЦСР5 – розвивати бренди, які відповідають принципам МАНІФЕСТО	2,64	1,42	1,57	2,61	3,54	3,37	2,524
ЦСР6 – зберігати та відновлювати ресурси планети	2,94	3,21	3,06	3,28	3,04	3,12	3,119
ЦСР7 – довіряти співробітникам DANONE створення нового майбутнього	2,43	2,24	2,67	2,39	2,42	3,31	2,611
ЦСР8 – сприяти інклюзивному розвитку	3,71	2,34	2,65	2,48	3,28	2,75	2,828
ЦСР9 – втілювати у життя революцію у звичках харчування разом з партнерами	3,41	1,98	1,52	1,49	2,53	2,37	2,104

Джерело: розроблено авторами

Порівняння результатів оцінювання різних груп експертів (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Аналіз результатів оцінювання рівня
вразливості цілей сталого розвитку компанії

Цілі сталого розвитку компанії	Середньозважена оцінка внутрішніх експертів ступеню вразливості цілей сталого розвитку	Середньозважена оцінка зовнішніх експертів ступеню вразливості цілей сталого розвитку	Характеристика рівня вразливості
ЦСР1 – завжди пропонувати найкращу продукцію та інновації	2,572	2,487	середній
ЦСР2 – забезпечити впевнене і стійке зростання прибутковості бізнесу	2,954	2,872	підвищений
ЦСР3 – бути сертифікованим в CORP	3,004	3,052	підвищений
ЦСР4 – позитивно впливати на здоров'я людей в регіонах присутності	2,324	2,679	середній
ЦСР5 – розвивати бренди, які відповідають принципам МАНІФЕСТО	2,538	2,524	середній
ЦСР6 – зберігати та відновлювати ресурси планети	3,124	3,119	підвищений
ЦСР7 – довіряти співробітникам DANONE створення нового майбутнього	2,662	2,611	середній
ЦСР8 – сприяти інклюзивному розвитку	2,876	2,828	підвищений
ЦСР9 – втілювати у життя революцію у звичках харчування разом з партнерами	2,270	2,104	середній/низький

Джерело: розроблено авторами

Як бачимо з табл. 3.5. оцінки ступеня вразливості цілей сталого розвитку компанії внутрішніми та зовнішніми експертами мають приблизно однакові значення. Звичайно слід відмітити що такі значення показників рівня вразливості

цілей сталого розвитку ТОВ «ДАНОН» викликані дуже потужним негативним впливом такого зовнішнього фактору як «військові дії на території України», але поряд з цим керівництво компанії приймає ефективні управлінські рішення та вживає заходи щодо стратегічної підтримки реалізації поставлених цілей сталого розвитку.

Чотири з дев'яти, визначених ТОВ «ДАНОН», цілей сталого розвитку мають підвищений рівень вразливості. Найвищий рівень вразливості як за оцінками внутрішніх так і зовнішніх експертів має «ЦСР6 – зберігати та відновлювати ресурси планети» 3,124 та 3,119 балів відповідно. Саме вона має стати об'єктом першочергової уваги керівництва компанії в процесі реалізації загальної концепції її сталого розвитку.

Серед основних альтернативних варіантів зниження показника вразливості цілей сталого розвитку компанії можна виокремити наступні:

- ✓ A1 – корпоративна соціальна відповідальність (в першу чергу впливає на внутрішні процеси в компанії, а також формує її зовнішнє сприйняття, відносини із стейкхолдерами та здатність досягати довгострокового успіху в умовах сталого розвитку) – сприяє більш свідомому підходу до реалізації цілей сталого розвитку та підсилює ефективність управління цими процесами;
- ✓ A2 – аналіз та оцінка ризиків (є інструментом виявлення не лише загроз, а й можливостей; дозволяє уникати втрат та негативних наслідків, використовувати зміни для зростання) – дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та можливості, пов'язані з реалізацією цілей сталого розвитку компанії;
- ✓ A3 – залучення зацікавлених сторін (залучення співробітників, постачальників, споживачів, представників органів державної влади та спільноти) – дозволяє керівництву компанії отримати інформацію для ідентифікації та оцінки ризиків підвищення вразливості цілей сталого розвитку;

- ✓ A4 – адаптація та інновації (є не лише інструментами управління ризиками, а й базовими складовими для забезпечення довгострокового успіху та сталого розвитку компанії; саме вони дозволяють не лише вижити в умовах сучасних викликів, але й активно формувати майбутнє компанії, галузі, суспільства) – основа в управлінні цілями сталого розвитку компанії;
- ✓ A5 – стратегічне управління – дозволяє керівникам компанії не лише виявити та управляти потенційними ризиками підвищення вразливості цілей сталого розвитку, а також інтегрувати принципи сталості у процеси прийняття рішень та підтримувати позитивну тенденцію у реалізації концепції сталого розвитку компанії.

Оскільки в межах дослідження найвищий рівень вразливості як за оцінками внутрішніх так і зовнішніх експертів має «ЦСР6 – зберігати та відновлювати ресурси планети» проведемо оцінку пріоритетності впровадження згаданих вище альтернатив з метою зниження рівня вразливості саме цієї цілі.

Для обґрунтування вибору альтернатив в межах дослідження були обрані наступні критерії:

- ✓ *K 1* – прогнозований рівень витрат на розробку та впровадження альтернативи (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більше витрат, тим вищий бал) – критерій прагне до мінімуму;
- ✓ *K 2* – очікувана тривалість розробки та впровадження альтернативи (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більше термін, тим вищий бал) – критерій прагне до мінімуму;
- ✓ *K 3* – рівень складності впровадження альтернативи (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більший рівень складності, тим вищий бал) – критерій прагне до мінімуму;
- ✓ *K 4* – вірогідність успішної реалізації альтернативи (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більша вірогідність, тим вищий бал) – критерій прагне до максимуму;

- ✓ *К 5* – очікуваний ступінь підтримки з боку працівників компанії (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більший ступінь підтримки, тим вищий бал) – критерій прагне до максимуму;
- ✓ *К 6* – можливість прогнозування результатів реалізації альтернативи (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більша можливість прогнозування, тим вищий бал) – критерій прагне до максимуму;
- ✓ *К 7* – гнучкість альтернативи (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більша гнучкість, тим вищий бал) – критерій прагне до максимуму.

Для оцінки і ранжирування альтернативних варіантів зниження вразливості цілей сталого розвитку у дослідженні використовується один з методів багатокритеріального аналізу, а саме, метод SAW (Simple Additive Weighting Method – метод простого адитивного зважування) [58, 59].

Використання методу передбачає здійснення наступних дій:

1. Проведення оцінювання обраних альтернатив за попередньо визначеними критеріями. Значення критеріїв оцінювання для кожної альтернативи (визначені шляхом експертного оцінювання), а також відповідні обмеження представлені в табл. 3.6. (значення всіх критеріїв, наведених у таблиці, належать до множини Еджварта-Парето).

Таблиця 3.6.

Вихідні дані (матриця рішень) для ранжирування альтернатив методом SAW*

Критерії	Альтернативи						
	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7
Функція	min	min	min	max	max	max	max
A1 – корпоративна соціальна відповідальність	5	5	4	9	8	8	9
A2 – аналіз та оцінка ризиків	5	4	4	6	6	7	6
A3 – залучення зацікавлених сторін	8	8	7	6	6	5	6
A4 – адаптація та інновації	9	9	8	7	5	5	7
A5 – стратегічне управління	7	6	7	7	5	7	7

Джерело: розроблено авторами

2. Проведення нормалізації матриці рішень задля зручності використання отриманих результатів оцінювання альтернатив за критеріями (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Нормалізована матриця рішень*

Критерії Альтернативи	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7
Функція	min	min	min	max	max	max	max
A 1	5	5	4	9	8	8	9
A 2	5	4	4	6	6	7	6
A 3	8	8	7	6	6	5	6
A 4	9	9	8	7	5	5	7
A 5	7	6	7	7	5	7	7
	Обрання мінімального значення за кожним критерієм			Обрання максимального значення за кожним критерієм			
	5	4	4	9	8	8	9
	Відношення мінімального значення у кожному стовпці до кожного значення у цьому ж стовпці матриці рішень			Відношення кожного значення стовпця матриці рішень до максимального значення у цьому стовпці			
	Нормалізована матриця рішень						
Критерії Альтернативи	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7
Функція	min	min	min	max	max	max	max
A 1	1	0,800	1	1	1	1	1
A 2	1	1	1	0,667	0,750	0,875	0,667
A 3	0,625	0,500	0,571	0,667	0,750	0,625	0,667
A 4	0,556	0,444	0,500	0,778	0,625	0,625	0,778
A 5	0,714	0,667	0,571	0,778	0,625	0,875	0,778

Джерело: розроблено авторами

3. Визначимо вагові коефіцієнти критеріїв w_j за допомогою методу SMART. Нехай найважливішим критерієм оцінювання альтернатив є прогнозований рівень витрат на розробку та впровадження альтернативи (К 1). Тоді оцінка даного критерію становить 100 балів. Відповідно, усі решта критеріїв порівнюються з обраним критерієм. Бальні оцінки усіх критеріїв наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Бальна оцінка критеріїв виробу альтернатив

Критерії	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7
Бальна оцінка	100	75	65	85	60	80	70

На основі встановлених бальних оцінок розраховуємо вагові коефіцієнти критеріїв, які свідчатимуть про важливість кожного з них:

$$W (К 1) = 100 / (100+75+65+85+60+80+70) = 0,1869;$$

$$W (К 2) = 75 / (100+75+65+85+60+80+70) = 0,1402;$$

$$W (К 3) = 65 / (100+75+65+85+60+80+70) = 0,1215;$$

$$W (К 4) = 85 / (100+75+65+85+60+80+70) = 0,1589;$$

$$W (К 5) = 60 / (100+75+65+85+60+80+70) = 0,1121;$$

$$W (К 6) = 80 / (100+75+65+85+60+80+70) = 0,1495;$$

$$W (К 7) = 70 / (100+75+65+85+60+80+70) = 0,1308.$$

4. Отримання зваженої нормалізованої матриці рішень та визначення рейтингу альтернатив шляхом розрахунку зваженої суми оцінок для кожної з альтернатив за всіма критеріями. При цьому кращою вважається та альтернатива, яка має найбільше значення зваженої суми оцінок. (табл. 3.9.).

Таблиця 3.9.

Зважена нормалізована матриця рішень*

Критерії Альтернативи	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7	Σ
Вага	0,1896	0,1402	0,1215	0,1589	0,1121	0,1495	0,1308	
Функція	min	min	min	max	max	max	max	
А 1	0,1896	0,1122	0,1215	0,1589	0,1121	0,1495	0,1308	0,9746
А 2	0,1896	0,1402	0,1215	0,1060	0,0841	0,1308	0,0872	0,8594
А 3	0,1185	0,0701	0,0694	0,1060	0,0841	0,0934	0,0872	0,6287
А 4	0,1054	0,0622	0,0608	0,1236	0,0701	0,0934	0,1018	0,6173
А 5	0,1354	0,0935	0,0694	0,1236	0,0701	0,1308	0,1018	0,7246

Джерело: розроблено авторами

Отже, виходячи з розрахованих зважених сум оцінок для кожної альтернативи за всіма критеріями, формується наступний рейтинг альтернатив (табл. 3.10.):

Таблиця 3.10.

Ранжирування альтернатив зниження показника вразливості цілей сталого розвитку компанії *

Альтернатива	Зважена сума	Ранг
A1 – корпоративна соціальна відповідальність	0,9746	1
A2 – аналіз та оцінка ризиків	0,8594	2
A3 – залучення зацікавлених сторін	0,6287	4
A4 – адаптація та інновації	0,6173	5
A5 – стратегічне управління	0,7246	3

Джерело: розроблено авторами

Результати ранжирування наявних альтернатив зниження показника вразливості цілей сталого розвитку компанії (а саме «ЦСР6 – зберігати та відновлювати ресурси планети») свідчать про їх наступну пріоритетність:

A1 → A2 → A5 → A3 → A4

Отже, в першу чергу керівництву компанії ТОВ «ДАНОН» слід звернути увагу на збільшення дієвості корпоративної соціальної відповідальності як основи сталого розвитку компанії.

3.2. Корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «ДАНОН» як основа сталого розвитку в умовах воєнного стану

Досягнення цілей сталого розвитку на макрорівні залежить від широти використання та дотримання його принципів на мікрорівні, тобто конкретними компаніями. Політика організацій в контексті досягнення цілей сталого розвитку розпочинається з впровадження засад концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це добровільний внесок компанії у розвиток соціальної, економічної та екологічної сфер суспільства, пов'язаних з напрямком її основної діяльності, внесок за межі визначеного законом мінімуму [5].

«Стійкий розвиток», «корпоративна стійкість» й «корпоративна соціальна відповідальність» є тісно взаємозалежними концепціями, що відносяться до різних рівнів специфікації й, відповідно, мають різні концептуальні нюанси. Так, «стійкий розвиток» може розглядатися в якості нормативної соціальної концепції, що є основою для двох наступних: «корпоративна стійкість» – концепція корпорації, а КСВ – управлінський підхід [35].

В Україні впровадження концепції соціальної відповідальності в діяльність організацій значно відстає від зарубіжних компаній. Керівники багатьох українських підприємств переконані, що впровадження принципів соціальної відповідальності – це лише додаткові витрати для бізнесу.

Повномасштабна війна з РФ стала ще одним надскладним випробуванням для бізнесу і громадян. В умовах падіння економіки, порушення логістичних ланцюгів і поглиблення демографічної кризи, вітчизняні компанії вимушені були відреагувати і КСВ набула нового значення [25].

Дослідження показали, що війна як глобальний виклик лише підсилив впровадження і поширення реалізації вітчизняним бізнесом стратегії КСВ. Під час війни соціальна відповідальність бізнесу найчастіше проявляється в таких напрямках як спонсорство і благодійність, створення безпечних умов праці, допомога працівникам в складних життєвих обставинах, справедлива винагорода за працю, ефективна взаємодія з центральною владою і громадою [25].

Слід також наголосити на тому, що в багатьох компаніях ці заходи не є одноразовими, а являють собою великі напрями та проекти, які реалізуються на систематичній основі.

Отже, слід погодитися з тим, що в період війни стратегія КСВ українських підприємств набула особливого значення і акценту. В першу чергу значно розширилося коло так званих соціальних зобов'язань у формі певних програм і практик, що діють в межах компанії, а також спрямовані назовні.

Згідно з дослідження Білорус Т.В. та Фірсової С.В. [5] для організації більш ефективного дослідження КСВ поділяють на внутрішню та зовнішню. Також

враховуючи сучасні виклики для України (воєнний стан) кожна з них передбачає наступні складові:

1. внутрішня корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стосується передусім процесів в компанії, у центрі яких стоїть працівник, а саме:

- **C11** – безпечні та гідні умови праці;
- **C12** – стабільна та гідна заробітна плата;
- **C13** – медичне і соціальне страхування;
- **C14** – інвестиції у людський капітал (навчання);
- **C15** – надання допомоги співробітникам у складних ситуаціях;
- **C16** – підтримка співробітників, які стали на захист України;
- **C17** – заходи з реінтеграції колег, що повертаються з війни (від можливої реабілітації до зустрічі в колективі);
- **C18** – матеріальна та організаційна допомога тим працівникам, які вимушено переселилися з небезпечних регіонів.

2. зовнішня корпоративна соціальна відповідальність – це в широкому сенсі турбота про суспільство (широке коло стейкхолдерів поза самою компанією):

- **C21** – спонсорство і благодійність;
- **C22** – сприяння охороні навколишнього середовища;
- **C23** – відповідальність перед споживачами (випуск якісних товарів та надання професійних послуг);
- **C24** – готовність допомогти у кризових ситуаціях (аварії на інфраструктурних об'єктах тощо)
- **C25** – продуктивна взаємодія з центральною владою і місцевими громадами;
- **C26** – допомога неурядовим організаціям, корпоративне волонтерство;
- **C27** – безоплатне надання товарів і послуг (військовим, внутрішньопереміщеним особам тощо);
- **C28** – закупівля техніки і амуніції для потреб армії.

В основу проведення оцінювання рівня прояву внутрішньої та зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності за виокремленими складовими в межах дослідження пропонуємо покласти наступні твердження:

- ✓ по-перше – не брати до уваги рівень впливу окремих складових на інтегральний показник внутрішньої та зовнішньої КСВ, тобто всі складові за нашою гіпотезою мають рівноцінне значення (однакову вагомість);
- ✓ по-друге – при оцінюванні складових використати семантичний диференціал, а саме базову шкалу Ч. Осгуда [63] (дискретна шкала, за якою опитуваний може оцінити своє ставлення до об'єкта, що вивчається за допомогою 5 – розмірної шкали розрядів між двома біполярними твердженнями: 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща), а саме:
 - 1 - відсутність проявів складової КСВ у роботі компанії;
 - 2 - рівень мінімального прояву складової;
 - 3 - рівень середнього прояву складової;
 - 4 - рівень достатнього прояву складової - цільовий рівень;
 - 5 - рівень майстерності компанії у прояві та використанні складової корпоративної соціальної відповідальності.
- ✓ по-третє – для розрахунку інтегрального показника внутрішньої та зовнішньої КСВ використати метод середньгеометричного значення. У запропонованому в межах дослідження підході бальна оцінка окремих складових не передбачає отримання нульового значення, відповідно метод середньгеометричного визначення інтегрального показника можна використати.

Для отримання комплексної та об'єктивної оцінки внутрішньої КСВ пропонуємо до оцінювання залучати існуючих працівників, оскільки внутрішня КСВ формується на основі достовірних знань і оцінок працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії з компанією. Так рівень внутрішньої КСВ розраховується за формулою:

$$КСВ_{внут} = \sqrt[8]{C11 \times C12 \times C13 \times C14 \times C15 \times C16 \times C17 \times C18} \quad (3.1)$$

Для отримання об'єктивної оцінки зовнішньої КСВ пропонуємо до оцінювання залучати групу експертів, що складається зі стейкхолдерів. Рівень зовнішньої КСВ розраховується за формулою:

$$КСВ_{зовн} = \sqrt[8]{C21 \times C22 \times C23 \times C24 \times C25 \times C26 \times C27 \times C28} \quad (3.2)$$

Також, враховуючи що по суті розвиток КСВ компанії, це результат управлінських рішень керівників, то до оцінювання як внутрішньої так і зовнішньої КСВ в межах дослідження пропонується залучити керівників компанії.

Достатньо важливим та практично необхідним етапом після отримання комплексної оцінки є визначення якісної характеристики. В межах дослідження запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений і високий (табл. 3.11).

Таблиця 3.11.

Граничні інтервали оцінки рівня прояву корпоративної соціальної
відповідальності компанії за складовими

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	(4,5 – 5]	Компанія характеризується високим рівнем прояву корпоративної соціальної відповідальності, наявністю комплексного підходу до управління нею, що спрямовується на підтримку всіх складових.
Підвищений	(3,7 – 4,5]	Компанія характеризується достатньою увагою до управління корпоративною соціальною відповідальністю: КСВ розроблена, але не завжди охоплює всі необхідні складові; забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих складових спостерігається певне відставання
Середній	(3,0 – 3,7]	Компанія характеризується задовільним рівнем прояву корпоративної соціальної відповідальності. Це може бути викликано наступними факторами: керівництво не вважає питання формування та розвитку КСВ пріоритетними або окремі складові починають тільки розроблятися
Низький	(0 – 3,0]	Рівень прояву КСВ та її складових досить низький: не дотримуються соціальні норми, інформація про діяльність компанії непрозора та взаємодія з нею пов'язана зі значним ступенем ризику

Джерело: розроблено авторами

До проведення безпосереднього оцінювання рівня прояву внутрішньої КСВ ТОВ «ДАНОН» було залучено працівників компанії (13 респондентів) та керівників компанії (7 осіб), які виставили бальну оцінку (за 5-ти бальною шкалою) кожної зі складових внутрішньої КСВ (табл. 3.12. – 3.13.):

Таблиця 3.12.

Значення рівня прояву складових внутрішньої КСВ *на думку працівників*

Складові внутрішньої КСВ	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	Середнє значення оцінок
C11 – безпечні та гідні умови праці	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4,54
C12 – стабільна та гідна заробітна плата	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4,0
C13 – медичне і соціальне страхування	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	3	4	4,15
C14 – інвестиції у людський капітал (навчання)	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4,08
C15 – надання допомоги співробітникам у складних ситуаціях	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4,69
C16 – підтримка співробітників, які стали на захист України	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,92
C17 – заходи з реінтеграції колег, що повертаються з війни (від можливої реабілітації до зустрічі в колективі)	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3,54
C18 – матеріальна та організаційна допомога тим працівникам, які вимушено переселилися з небезпечних регіонів	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4,38

Джерело: розроблено авторами

Як бачимо більшість оцінок мають значення достатнього рівня прояву. Особливу увагу слід звернути на заходи щодо реінтеграції колег, що повертаються з війни (значення оцінок за цим показником 3,54).

Таблиця 3.13.

Значення рівня прояву складових внутрішньої КСВ на думку керівників

Складові внутрішньої КСВ	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Середнє значення оцінок
C11 – безпечні та гідні умови праці	5	5	4	5	5	5	5	4,86
C12 – стабільна та гідна заробітна плата	5	5	4	4	4	5	4	4,43
C13 – медичне і соціальне страхування	4	4	3	4	4	5	5	4,14
C14 – інвестиції у людський капітал (навчання)	4	4	4	4	4	5	5	4,29
C15 – надання допомоги співробітникам у складних ситуаціях	5	5	5	4	5	5	4	4,71
C16 – підтримка співробітників, які стали на захист України	5	5	4	5	4	4	5	4,57
C17 – заходи з реінтеграції колег, що повертаються з війни (від можливої реабілітації до зустрічі в колективі)	4	4	3	3	4	5	5	4,0
C18 – матеріальна та організаційна допомога тим працівникам, які вимушено переселилися з небезпечних регіонів	5	5	4	4	4	5	4	4,43

Джерело: розроблено авторами

За оцінками керівників компанії всі виокремлені складові внутрішньої КСВ мають достатній рівень розвитку.

До проведення безпосереднього оцінювання рівня прояву зовнішньої КСВ ТОВ «ДАНОН» було залучено керівників компанії (7 осіб) та групу експертів (серед зовнішніх стейкхолдерів – 9 респондентів), які виставили бальну оцінку (за 5-ти бальною шкалою) кожної зі складових внутрішньої КСВ (табл. 3.14. – 3.15.):

Таблиця 3.14.

Значення рівня прояву складових зовнішньої КСВ на думку керівників

Складові зовнішньої КСВ	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Середнє значення оцінок
C21 – спонсорство і благодійність	4	4	4	4	4	5	5	4,29
C22 – сприяння охороні навколишнього середовища	5	5	5	4	5	5	4	4,71
C23 – відповідальність перед споживачами (випуск якісних товарів та надання професійних послуг)	5	5	5	5	4	5	5	4,86

Продовження табл. 3.14.

Складові зовнішньої КСВ	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	Середнє значення оцінок
C24 – готовність допомогти у кризових ситуаціях (аварії на інфраструктурних об'єктах тощо)	4	4	3	3	4	4	5	3,86
C25 – продуктивна взаємодія з центральною владою і місцевими громадами	4	4	4	4	3	3	4	3,71
C26 – допомога неурядовим організаціям, корпоративне волонтерство	5	5	4	5	4	4	5	4,57
C27 – безоплатне надання товарів і послуг (військовим, внутрішньопереміщеним особам тощо)	4	4	3	4	4	5	5	4,14
C28 – закупівля техніки і амуніції для потреб армії	5	5	4	4	4	5	4	4,43

Джерело: розроблено авторами

Як бачимо з оцінок керівників компанії додаткової уваги з їхнього боку потребують такі напрями як «продуктивна взаємодія з центральною владою і місцевими громадами» та «готовність допомогти у кризових ситуаціях (аварії на інфраструктурних об'єктах тощо)».

Таблиця 3.15.

Значення рівня прояву складових зовнішньої КСВ на думку експертів

Складові зовнішньої КСВ	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	Середнє значення оцінок
C21 – спонсорство і благодійність	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4,33
C22 – сприяння охороні навколишнього середовища	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4,67
C23 – відповідальність перед споживачами (випуск якісних товарів та надання професійних послуг)	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,89
C24 – готовність допомогти у кризових ситуаціях (аварії на інфраструктурних об'єктах тощо)	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3,33
C25 – продуктивна взаємодія з центральною владою і місцевими громадами	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3,78
C26 – допомога неурядовим організаціям, корпоративне волонтерство	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4,44
C27 – безоплатне надання товарів і послуг (військовим, внутрішньопереміщеним особам тощо)	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,11
C28 – закупівля техніки і амуніції для потреб армії	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4,22

Джерело: розроблено авторами

Отже, по суті зовнішні експерти так само як і керівники компанії поставили середній рівень прояву таким складовим як «готовність допомогти у кризових ситуаціях (аварії на інфраструктурних об'єктах тощо)» та «продуктивна взаємодія з центральною владою і місцевими громадами».

Узагальнені результати опитування представлено в табл. 3.16-3.17.

Таблиця 3.16.

Оцінка інтегрального показника рівня прояву
внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ДАНОН»

Складові внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності	Значення рівня прояву складових внутрішньої КСВ	
	на думку працівників	на думку керівників
<i>C11</i> – безпечні та гідні умови праці	4,54	4,86
<i>C12</i> – стабільна та гідна заробітна плата	4,0	4,43
<i>C13</i> – медичне і соціальне страхування	4,15	4,14
<i>C14</i> – інвестиції у людський капітал (навчання)	4,08	4,29
<i>C15</i> – надання допомоги співробітникам у складних ситуаціях	4,69	4,71
<i>C16</i> – підтримка співробітників, які стали на захист України	4,92	4,57
<i>C17</i> – заходи з реінтеграції колег, що повертаються з війни (від можливої реабілітації до зустрічі в колективі)	3,54	4,0
<i>C18</i> – матеріальна та організаційна допомога тим працівникам, які вимушено переселилися з небезпечних регіонів	4,38	4,43
Інтегральний показник прояву внутрішньої КСВ $КСВ_{внут} = \sqrt[8]{C11 \times C12 \times C13 \times C14 \times C15 \times C16 \times C17 \times C18}$	4,27	4,42

Джерело: розроблено авторами

Як бачимо із табл. 3.16. інтегральний показник розвитку внутрішньої КСВ ТОВ «ДАНОН» за оцінками різних груп респондентів (працівники та керівники компанії) практично не відрізняється і характеризується як підвищений. Це свідчить про те, що керівництву компанії необхідно звернути увагу на розробку стратегії розвитку внутрішньої КСВ. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на складові, що за оцінками респондентів отримали найнижчі оцінки (в

першу чергу «заходи з реінтеграції колег, що повертаються з війни (від можливої реабілітації до зустрічі в колективі)»).

Таблиця 3.17.

Оцінка інтегрального показника рівня прояву
зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ДАНОН»

Складові зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності	Значення рівня прояву складових зовнішньої КСВ	
	на думку керівників	на думку експертів
<i>C21</i> – спонсорство і благодійність	4,29	4,33
<i>C22</i> – сприяння охороні навколишнього середовища	4,71	4,67
<i>C23</i> – відповідальність перед споживачами (випуск якісних товарів та надання професійних послуг)	4,86	4,89
<i>C24</i> – готовність допомогти у кризових ситуаціях (аварії на інфраструктурних об'єктах тощо)	3,86	3,33
<i>C25</i> – продуктивна взаємодія з центральною владою і місцевими громадами	3,71	3,78
<i>C26</i> – допомога неурядовим організаціям, корпоративне волонтерство	4,57	4,44
<i>C27</i> – безоплатне надання товарів і послуг (військовим, внутрішньопереміщеним особам тощо)	4,14	4,11
<i>C28</i> – закупівля техніки і амуніції для потреб армії	4,43	4,22
Інтегральний показник прояву зовнішньої КСВ $КСВ_{зovn} = \sqrt[3]{C21 \times C22 \times C23 \times C24 \times C25 \times C26 \times C27 \times C28}$	4,30	4,19

Джерело: розроблено авторами

Як бачимо із табл. 3.17. інтегральний показник розвитку зовнішньої КСВ ТОВ «ДАНОН» за оцінками різних груп респондентів (керівники компанії та експерти) характеризується як підвищений. Тобто керівництву компанії при плануванні зовнішньої КСВ, як і у питанні внутрішньої КСВ, необхідно звернути увагу на розробку стратегії розвитку. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на складові, що за оцінками респондентів отримали найнижчі оцінки («готовність допомогти у кризових ситуаціях (аварії на інфраструктурних об'єктах тощо)» та «продуктивна взаємодія з центральною владою і місцевими громадами»).

Отже, запропонований інструментарій оцінювання рівня прояву корпоративної соціальної відповідальності за внутрішніми та зовнішніми складовими може бути основою для обґрунтування та прийняття рішень в процесі налагодження ефективного управління КСВ компанії, при формування основи концепції сталого розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі магістра на основі проведених досліджень здійснено теоретичні узагальнення та практичне вирішення актуального науково-практичного завдання щодо впровадження концепції сталого розвитку в систему управління організацією в умовах сучасних викликів для України. Основні висновки та рекомендації зводяться до наступного:

1. Концепція сталого розвитку орієнтована на досягнення оптимального балансу між трьома складовими – екологічною, соціальною та економічною на основі реалізації 17 глобальних Цілей сталого розвитку. На жаль, військова агресія РФ проти України відтермінували план по впровадженню стратегії сталого розвитку України. Для реалізації концепції сталого розвитку на підприємстві та мінімізації негативного впливу на довкілля, необхідна інтеграція екологічного та соціального аспектів діяльності з економічною складовою.

Відтак, маємо інтеграцію в економічну складову управлінських практик, які сприятимуть реалізації концепції сталого розвитку підприємства. Наступним кроком є впровадження та реалізація стратегій управління з урахуванням принципів та вимог концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

2. З одного боку досягнути реалізації глобальних цілей сталого розвитку неможливо без залучення бізнесу, а з іншого саме вони є орієнтиром для бізнесу. Сутність сталого розвитку організації в першу чергу враховує та поєднує три складові її розвитку (економічну, соціальну та екологічну), а по-друге забезпечує її стратегічну стійкість та розвиток, а також сприяє формуванню конкурентних переваг.

3. Молочна галузь є однією з найважливіших у харчовій промисловості, яка залучена до вирішення проблеми продовольчої безпеки в країні, особливо в умовах дії воєнного стану в Україні. На вітчизняному ринку молочної продукції працює велика кількість підприємств, що виготовляють широкий асортимент товарів.

Позицію ТОВ «ДАНОН» на ринку було охарактеризовано за допомогою карт стратегічних груп, для побудови яких було визначено найбільш суттєві

характеристики продуктів або підприємств галузі та виокремлено дві з них, які не корелюють між собою.

Перша карта стратегічних груп конкурентів за параметрами «асортимент продукції» – «розподіл продукції» визначила що ТОВ «Данон» є лідером на ринку молочної продукції за даними показниками. У групу найсильніших гравців ринку також потрапили «Молочний Альянс» та «Вімм-Білл-Данн Україна», які, відповідно, є найбільшими конкурентами компанії за критеріями, які аналізуються.

Наступна карта стратегічних груп ТОВ «Данон» та його основних конкурентів за параметрами «якість і екологічність продукції» – «маркетингова політика комунікацій» продемонструвала, що ТОВ «Данон» є беззаперечним лідером на ринку за даними критеріями. Справді, вимоги до якості продукції у компанії значно жорсткіші, ніж у вітчизняному законодавстві. Високий результат за критерієм «маркетингова політика комунікацій» зумовлений ефективністю рекламних кампаній та широко відомими численними соціальними ініціативами.

4. Побудовано радар конкурентоспроможності, для побудови якого використовують експертні оцінки компанії та її основних конкурентів за визначеними критеріями: ринкова частка, асортимент продукції, якість продукції, розподіл продукції, маркетингова політика комунікацій, кваліфікація персоналу, організація менеджменту, відносини з постачальниками. ТОВ «Данон» займає лідерську позицію на ринку (180 балів). Найсильнішими конкурентами компанії є «Молочний Альянс» (110 балів) та «Вімм-Білл-Данн Україна» (106 бали). «Лакталіс», «Люстдорф» та «Терра Фуд» отримали нижчі результати (93, 92 і 84 бали відповідно).

Отже, ТОВ «Данон» є лідером на ринку та займає сильні конкурентні позиції по усіх досліджуваних критеріях.

5. Аудит досягнення цілей сталого розвитку в компанії «Данон Україна» виявив, що вже майже тридцять років компанія працює на вітчизняному ринку та дотримується загальнолюдські цінності концепції сталого розвитку в Україні

та вже сім років впроваджує свої амбітні 9 цілей сталого розвитку. З початок війни компанія показала свою соціальну свідомість, виступає як благодійник і спонсор багатьох організацій, які здійснюють підтримку вразливим верствам населення.

Принципи сталого розвитку компанії «Данон Україна» разом з Кодексом ділової поведінки, Кодексом поведінки для ділових партнерів, Політикою прав людини – встановлюють стандарти та моделі поведінки для співробітників компанії та ділових партнерів, окреслюють зобов'язання щодо дотримання прав людини, формування чесних, стійких та етичних відносин.

6. В роботі апробовано методичні рекомендації щодо оцінки ступеня вразливості цілей сталого розвитку ТОВ «ДАНОН». До процесу оцінювання було залучено внутрішніх та зовнішніх експертів. Результати оцінювання різними групами експертів мають приблизно однакові значення. Чотири з дев'яти, визначених ТОВ «ДАНОН», цілей сталого розвитку мають підвищений рівень вразливості. Найвищий рівень вразливості як за оцінками внутрішніх так і зовнішніх експертів має «ЦСР6 – зберігати та відновлювати ресурси планети» 3,124 та 3,119 балів відповідно. Саме вона має стати об'єктом першочергової уваги керівництва компанії в процесі реалізації загальної концепції її сталого розвитку. Звичайно слід відмітити що такі значення показників рівня вразливості цілей сталого розвитку ТОВ «ДАНОН» викликані дуже потужним негативним впливом такого зовнішнього фактору як «військові дії на території України», але поряд з цим керівництво компанії приймає ефективні управлінські рішення та вживає заходи щодо стратегічної підтримки реалізації поставлених цілей сталого розвитку.

7. З метою зниження рівня вразливості цілі «ЦСР6 – зберігати та відновлювати ресурси планети» було запропоновано та визначено пріоритетність реалізації наступних альтернативних варіантів: А1 – корпоративна соціальна відповідальність; А2 – аналіз та оцінка ризиків; А3 – залучення зацікавлених сторін; А4 – адаптація та інновації; А5 – стратегічне управління.

Результати ранжирування наявних альтернатив зниження показника вразливості цілей сталого розвитку компанії (а саме «ЦСР6 – зберігати та відновлювати ресурси планети») за допомогою методу багатокритерійного аналізу *SAW* свідчать про їх наступну пріоритетність: $A1 \rightarrow A2 \rightarrow A5 \rightarrow A3 \rightarrow A4$. Отже, в першу чергу керівництву компанії ТОВ «ДАНОН» слід звернути увагу на збільшення дієвості корпоративної соціальної відповідальності як основи сталого розвитку компанії.

8. Запропонований методичний інструментарій оцінювання рівня прояву корпоративної соціальної відповідальності за внутрішніми та зовнішніми складовими. Інтегральний показник розвитку внутрішньої КСВ ТОВ «ДАНОН» за оцінками різних груп респондентів (працівники та керівники компанії) практично не відрізняється і характеризується як підвищений. Це свідчить про те, що керівництву компанії необхідно звернути увагу на розробку стратегії розвитку внутрішньої КСВ. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на складові, що за оцінками респондентів отримали найнижчі оцінки (в першу чергу «заходи з реінтеграції колег, що повертаються з війни (від можливої реабілітації до зустрічі в колективі)»). Інтегральний показник розвитку зовнішньої КСВ ТОВ «ДАНОН» за оцінками різних груп респондентів (керівники компанії та експерти) характеризується як підвищений. Тобто керівництву компанії при плануванні зовнішньої КСВ, як і у питанні внутрішньої КСВ, необхідно звернути увагу на розробку стратегії розвитку. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на складові, що за оцінками респондентів отримали найнижчі оцінки («готовність допомогти у кризових ситуаціях (аварії на інфраструктурних об'єктах тощо)» та «продуктивна взаємодія з центральною владою і місцевими громадами»).

Висвітлені наукові положення, висновки та рекомендації щодо управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку можуть бути використані керівниками організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року». Проект. <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>
2. Указ Президента № 722/2019 від 30 вересня 2019 року Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019# Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text)
3. Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року: Резюме аналітичної доповіді. – К.: Інститут суспільно-економічних досліджень, 2017. 20 с. https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2017/10/Rezyume-RIA_ukr_270917.pdf
4. Афанасьєва М. А. Концепція сталого розвитку та її корисність для розробки механізму контролю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6713> (дата звернення: 14.04.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.206](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.206)
5. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Корпоративна соціальна відповідальність як основа сталого розвитку організації, держави та суспільства. Зелена трансформація та стала біоекономіка: моногр.; за наук. ред. А.А. Олешко, О.Ю. Будякової. Київ: КНУТД, 2024. 496 с. ISBN 978-617-7763-34-4 <https://doi.org/10.30857/978.617.7763.34.4>
6. Боголюбов, В. (2018). Стратегія сталого розвитку: Підручник К. 446 с.
7. Бойківська, Г., Овчарук, О., Ткаченко, Д. (2024). Управління персоналом підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 105–110. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-14>
8. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 57-76.

9. Бурик З.М, Огірко О.І. Інформаційні технології забезпечення сталого розвитку в контексті формування нової науково-технічної парадигми. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1 (23). Т. 2. С. 24-28.
10. Васильчук І.П. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності сталого розвитку корпорацій. *Проблеми економіки: наук. журн.* 2014. № 4. С. 256—261.
11. Вецко, Т. М. (2019). Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління*, (13).
12. Візія, місія, стратегія: тлумачимо популярні терміни. <https://osvitoria.media/experience/viziya-misiya-strategiya-tlumachymo-populyarni-terminy/>
13. Воронько-Невіднича, Т., Коваль, О., & Колода, О. (2021). Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>
14. Гарькавий, В. (2023). Теоретичні основи розробки стратегії сталого розвитку сільського господарства. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів*, 2 (4), 56–64. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230204.07>
15. Гердес Дж., Сперо Е. Компактний огляд багатокритеріальних методів аналізу невизначеності рішень. ARL-TR-6340. Армійські науково-дослідні лабораторії. 2013. С. 30. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA582195.pdf>.
16. Гречко, А. В., & Очеретяна, О. В. (2022). Економічні переваги імплементації механізму управління сталим розвитком на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*, (22). С. 47-51.
17. Грицина Л. Принципи сталого розвитку підприємств: порівняльний аналіз. *Економічний дискурс*. 2017. №1. С. 33-41. <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127289>

18. Данон Україна: виробник молочної продукції. <https://latifundist.com/kompanii/381-danon>
19. Данон Україна: дитяче харчування. <https://danone.ua/specializovane-kharchuvannja/ditjache-kharchuvannja/ditjache-kharchuvannjaproducts/>
20. Данон Україна: контроль якості та харчова безпека. <https://danone.ua/milk-product/production-and-quality/kontrol-jakosti-ta-kharchova-bezpeka/?L=0>
21. Данон Україна: сталий розвиток. <https://danone.ua/social/better-world/>
22. Дейнека О.Г., Нестеренко А.С. Концепція сталого розвитку економіки в умовах реалізації механізму транспортної логістики. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 (Додаток). С. 175-177.
23. Диха М.В. Сталий розвиток: сутність та еволюційний аспект формування концепції. Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (26-28 квітня 2018 р.). Ужгород: УжНУ «Говерла». 2018. С. 197-200. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/6430>
24. Добровольський В., Безсонов Є., Непєїна В., Крисінська Д., Сербулова Н. (2021). Стратегії сталого розвитку: навч. посіб. Миколаїв. 160 с.
25. Завадських Г.М., Лисак О.І., Тебенко В.М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2 (48). С. 129–139. http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/17111/1/-%20Zb.%20FEB_%e2%84%96%202%20%2848%29%2c%202023_129-139.pdf
26. Зайцева Л. О. Інтеграція сталого розвитку в діяльність компаній. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 55–60. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.11.55](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.11.55)
27. Звіт «Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення – серпень 2022». Світовий Банк, Уряд України, Європейська Комісія. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099545009082226957/pdf/P1788430ed0fce0050b9870be5ede7337c6.pdf>

28. Каличева Н.Є., Політаєв Д.Б., Торопова Д.Д. Формування конкурентного середовища як фактор забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 66. С. 22-28.
29. Карінцева О.І. Структура національної економіки в контексті концепції сталого розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1(35). С. 71–78
30. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 85—89.
31. Кудрявцев В. Критерії та фактори сталого розвитку транспортного підприємства. *«Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»*. 2023. №30. С. 106-115. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.106>
32. Лагодієнко Н.В., Лагодієнко В.В. Оцінка економічної складової сталого розвитку аграрного виробництва в умовах відкритості національної економіки. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 265—281. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-4-31>.
33. Молочна галузь: виклики й прогнози. *Агромаркет*. 2024. <https://agrotimes.ua/article/molochna-galuz-vyklyky-j-prognozy/>
34. Муштай В. А., Лишенко М. О., Макаренко Н. О., Макарова В. В. Маркетинг відносин в межах концепції сталого розвитку та глобальної діджиталізації туристичної галузі. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 99-105. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-15).
35. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. //Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
36. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки. Електронний науковий журнал*. 2016. № 3 (8). URL: www.pathofscience.org
37. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. №21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>

38. Пінчук А.О. Стратегія забезпечення сталого розвитку сільського господарства в умовах діджиталізації економіки України: автореф. дис. ... докт. економ наук: 08.00.03. Чернігів, 2020. 36 с.
39. Продовольча безпека і молочна галузь України. <https://uadairy.com/prodovolcha-bezpeka-i-molochna-galuz-ukrayiny/>
40. Проект «Про здорове» - прості, сучасні поради щодо здорового способу життя від експертів. www.prozdorove.com.ua
41. Рєпіна, І. М., & Востряков, І. О. (2023). Концепція сталого розвитку та її вплив на якість продукції. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, (6), 121–130. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.12>
42. Сертифікат B-Corp: що це і чому компанії хочуть його отримати. <https://uaspectr.com/2020/12/14/sertyfikat-b-corp-shho-tse/>
43. Стародубцева, Л. (2024). Структурні трансформації економіки та концепція сталого розвитку: взаємозв'язок та взаємодія. *Development service industry management*, (3), 174–178. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(25))
44. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: Підручник /Л.Л. Якименко, Л.П.Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В Ничик, О.В. Мартинюк. К.: НУХТ, 2022. 337 с.
45. Федотова, І. В., Бочарова, Н. А. (2022). Формування моделі концепції сталого розвитку життєздатного автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, (40), 110. <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2022.40.110>
46. Хаустова В. Є. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 265–273.
47. Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №3. С. 145–151. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-19>

48. Чала, В. (2022). Генезис концепції сталого розвитку як динамічна реакція на виклики індустріальної епохи. *Економічний простір*, (182), 7-16. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-1>
49. Шаульська Л. В., Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. №3 (181). С. 14–23. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.03.02>
50. Щоб стать еко-лідером, починайте практикувати корисні звички вже зараз. https://danone.ua/fileadmin/user_upload/ekolider_ukr.svg
51. Як медична реабілітація допомагає повернути жагу до життя. <https://life.pravda.com.ua/projects/medichna-reabilitaciya-304079/>
52. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2019. №36. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-13>
53. Яновська, В., Парфентьева, О. (2022). Концепція сталого розвитку в економічних дослідженнях: кількісний та лексико-семантичний вимір. *Herald of khmelnytskyi national University. Economic Sciences*, 304(2(2)), 186-195. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-30](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-30)
54. 17 Sustainable Development Goals (2024). UN Global Compact Network Ukraine. <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>
55. Barile S., Quattrociochi B., Calabrese M., Iandolo F. Sustainability and the viable systems approach: opportunities and issues for the governance of the territory. *Sustainability*. 2018. Vol. 10(3):790. 17 p. DOI: 10.3390/su10030790.
56. Danone: «Майбутнє Є!»: компанія Danone спільно з партнерами запускає масштабну комунікаційну кампанію у підтримку медичної реабілітації в Україні. <https://www.danone.ua/news/news/maibutnje-je-kompanija-danone-spilno-z-partnerami-zapuskaje-masshtabnu-komunikaciinu-kampaniju-u-pidt>
57. Decree of the President of Ukraine "On the goals of sustainable development of Ukraine for the period up to 2030 (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

58. Greco S., Matarazzo B., Slowinski R. A New Rough Set Approach to Evaluation of Bankruptcy Risk. In: Zopounidis C. (Ed.), *Operational Tools in the Management of Financial Risks*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1998, pp. 121–136.
59. Hwang C. L., Yoon K. P. *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. – New York: Springer-Verlag, 1981. – 259 p
60. Liang H., Renneboog L. *Corporate Social Responsibility and Sustainable Finance: A Review of the Literature*. Oxford, 2020. 43 p. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3698631>.
61. Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220-3245.
62. Nutricia medical <https://medical.nutricia.ua/>
63. Osgood, C. E. (1953). *Method and theory in experimental psychology*. New York: Oxford University Press
64. Zatonatska, T., Sitnicki, M. W., Bilorus, T., Firsova, S., & Anisimova, O. (2025). Managing the Sustainable Development of the Enterprise Based on the basis of the Vulnerability Level. *Marketing and Management of Innovations*, 16(1), 47–62. <https://doi.org/10.21272/mmi.2025.1-04>.

Додаток А



Nutrilon^{3,4} Premium+

Правильний вибір сьогодні —
успішне майбутнє завтра!

The advertisement features a family of three (mother, father, and child) smiling in a kitchen setting. In the foreground, two boxes of Nutrilon Premium+ infant formula are displayed, labeled '3' and '4'. The Nutricia logo is visible in the top left corner of the ad.



ПОЛІТИКА З ПРАВ ЛЮДИНИ

Версія	Версія 1
Хронологія	Оригінал видано 2022 Останній перегляд травень 2024
Процедура затвердження	Сотекс
Обов'язково до виконання	Всім співробітникам компанії «Данон», включаючи всі підконтрольні компанії, та всіх бізнес-партнерів «Данон»
Автор документа	Директор з питань сталого розвитку та стратегії розвитку бізнесу
Рівень конфіденційності	Внутрішнє та зовнішнє використання
Кількість сторінок	08
Мова	Українська

©Danone 2024 – No reproduction allowed.

DANONE ONE PLANET. ONE HEALTH

2

ПОЛІТИКА З ПРАВ ЛЮДИНИ

ПОЛІТИКА З ПРАВ ЛЮДИНИ

ВСТУП

В «Данон», ми віримо, що бізнес має бути інклюзивним. Наша відданість діловому успіху та соціальному прогресу становить основу наших корпоративних цінностей з 1972 року. Захист людської гідності на робочому місці та боротьба з примусовою працею в нашій діяльності та ланцюгах постачання є запорукою нашого зобов'язання вести бізнес відповідно до принципів сталого розвитку. Наслідки зміни клімату для довкілля та здоров'я, які непропорційно впливають на країни з низьким рівнем доходу та бідні верстви населення в країнах з високим рівнем доходу, вже зараз суттєво позначаються на правах людини та соціальній справедливості. Ми визнаємо нагальність трансформації глобальної продовольчої системи, яка б поважала права всіх людей, сприяла покращенню рівня життя та захищала здоров'я планети. Ця мета закладена в програмі дій «Одна планета — одне здоров'я», яка відображає наше переконання в тому, що здоров'я людей і планети взаємопов'язані, і ми повинні забезпечити можливість вибору більш здорових і екологічно чистих харчових продуктів та напоїв.

Цінності та принципи компанії «Данон» виражені в Принципах сталого розвитку компанії та в її Кодексах поведінки. Принципи сталого розвитку компанії «Данон», Кодекс ділової поведінки та Кодекс поведінки для ділових партнерів глибоко пов'язані з ідентичністю та історією нашої компанії. Вони встановлюють стандарти та моделі поведінки для співробітників компанії «Данон» та наших ділових партнерів, а також окреслюють зобов'язання щодо формування чесних, стійких та етичних відносин. У цій політиці викладені зобов'язання та очікування компанії «Данон» щодо дотримання прав людини.

DANONE ONE PLANET. ONE HEALTH

3

Позиція з прав людини

Як пояснюється в Керівних принципах ООН з питань бізнесу та прав людини (UNGPR), держави зобов'язані захищати, а компанії — поважати права людини. Компанія «Данон» **поважає і забезпечує права людини в нашому ланцюжку створення вартості**, і ми розуміємо, що це означає діяти з належною обачністю, щоб уникнути порушення прав інших людей та усунути негативний вплив на права людини, до якого ми причетні як через нашу діяльність, так і в результаті ділових стосунків. Ми також усвідомлюємо, що це робота на кожному рівні ланцюжка створення вартості, і наші показники будуть розвиватися, коли ми разом із нашими діловими партнерами та зацікавленими сторонами вдосконалюємо наші практики.

Спираючись на внутрішній і зовнішній досвід, належна перевірка дотримання прав людини в «Данон» (Human rights due diligence) ґрунтується на **нашому зобов'язанні забезпечувати права людини, як це визначено в наступних міжнародно визнаних стандартах і керівних принципах**:

- Загальна декларація прав людини ООН
- Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини
- Декларація Міжнародної організації праці (МОП) про основоположні принципи та права у сфері праці
- Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств
- Десять принципів Глобального договору ООН
- Принципи розширення прав і можливостей жінок ООН
- Права дитини та принципи ведення бізнесу
- Глобальні ЛГБТ-стандарти для бізнесу
- Добровільні керівні принципи з відповідального управління володінням і користуванням земельними, рибними та лісовими ресурсами ФАО (VGGT).

Наш принцип полягає в тому, що там, де місцеве законодавство відрізняється від міжнародних стандартів прав людини, ми будемо дотримуватися вищих стандартів; там, де вони суперечать один одному, ми будемо дотримуватися місцевого законодавства, шукаючи шляхи дотримання міжнародних прав людини в максимально можливому обсязі.

Наші обов'язки та очікування

Компанія «Данон» **поважає права своїх працівників**, і ми очікуємо, що наші ділові партнери дотримуватимуться таких самих принципів ведення бізнесу та забезпечення прав людини через свої власні чітко сформульовані політики.

DANONE ONE PLANET. ONE HEALTH

4

Ми зосереджуємося на наступних принципах, визначених в результаті оцінки основних ризиків і детально викладених у **Принципах сталого розвитку компанії «Данон» (DSP)**, які засновані на міжнародно визаних стандартах і керівних принципах, що згадані в цьому документі:

- **Применення експлуатації:** заборона дитячої та примусової праці, заборона домагань і знущань, забезпечення розумної тривалості робочого часу;
- **Гідна праця:** надання гідної заробітної плати та найменш встановленого законом мінімуму або стандарту оплати праці; забезпечення безпечних і здорових умов праці; надання свободи об'єднань і права на колективні переговори; забезпечення однакового ставлення до всіх працівників з повагою та гідністю, а також позитивної культури щодо різноманітності та інклюзії;
- **Повага до людей у громадах, на які впливає наша діяльність:** повага до земельних прав громад і корінних народів; недопущення негативного впливу на доступ до води та повага до їхніх прав на здорове довкілля і харчування.

Обов'язки компанії «Данон»

Принципи сталого розвитку компанії «Данон» (DSP) та Інструкція щодо їх впровадження для співробітників визначають принципи ставлення до працівників компанії, а також очікування від підрозділів «Данон» по всьому світу. Вони зобов'язують всіх співробітників впроваджувати DSP у своїй повсякденній роботі та взаємодії з діловими партнерами, в тому числі висловлювати занепокоєння, коли це є доречним. Ми забезпечуємо постійне навчання та інструменти для їх підтримки.

Притягнення постачальників до відповідальності

Принципи сталого розвитку компанії «Данон» (DSP) та Інструкція щодо їх впровадження для бізнес-партнерів визначають наші очікування від бізнес-партнерів. DSP виснені в наші контракти з прямими постачальниками окремим пунктом. Прийняття та дотримання DSP (або додержання аналогічних принципів) є обов'язковим для ведення бізнесу з компанією «Данон». Ділові партнери повинні погодитися забезпечувати прозорість, виправити недоліки та сприяти постійному вдосконаленню. Крім того, ми визнаємо важливу роль, яку відіграють наші ділові партнери, допомагаючи нам дотримуватися прав людини в розширеному ланцюгу поставок, і просимо їх проявляти належну обачність у впровадженні вимог DSP у своїй діяльності та ланцюгу поставок, починаючи з первинних постачальників сировини.

Наш підхід до здійснення належних перевірок

Відповідно до Керівних принципів ООН, ми будемо сприяти дотриманню прав людини в нашому ланцюжку створення вартості, **розуміючи найбільші ризики в сфері прав людини, діючи на основі отриманих висновків та інтегруючи** заходи із запобігання та пом'якшення наслідків у нашій

політики та внутрішні системи, **відстежуючи** свої дії та **інформуючи** зацікавлені сторони про наш вплив на права людини.

DSP відображаються або згадуються в операційних політиках і процедурах, необхідних для впровадження в компанії:

- Для своїх співробітників компанія «Данон» встановила корпоративні принципи, політику та процедури для належного захисту їхніх прав. Ми регулярно проводимо анонімні опитування співробітників, щоб завчасно виявити потенційні недоліки та належним чином на них відреагувати. Працівникам також надається необмежений доступ до справедливого та прозорого механізму розгляду скарг. Наступним кроком буде поширення належної перевірки на зовнішніх працівників.
- Для наших прямих постачальників, окрім виробників рідкого молока, ми впроваджуємо відповідальні закупівлі та належну перевірку дотримання постачальниками Принципів сталого розвитку компанії «Данон» за допомогою програми «RESPECT», яка передбачає залучення постачальників, оцінку, право на аудит та зобов'язання усунути критичні невідповідності, виявлені під час аудиту.
- Наша оцінка ризиків показала, що існує високий ризик порушень прав людини при видобутку сировини. У результаті ми визначили пріоритетні види сировини та використовуємо комбінацію програм для покращення простежуваності та належної перевірки дотримання прав людини, включаючи розширення програм відновлюваного сільського та лісового господарства, а також через сертифікації третьою стороною.

Ми усвідомлюємо, що **належна перевірка дотримання прав людини є безперервним процесом**, який вимагає особливої уваги залежно від категорій товарів чи послуг або географічного розташування. Ми визнаємо важливість **діалогу із зацікавленими сторонами** для формування єдиного підходу, в якому особливу роль відіграють профспілки. Ми активно взаємодіємо з нашими співробітниками, робітниками та зовнішніми зацікавленими сторонами, на яких впливають або можуть потенційно вплинути наші дії. Ми приділяємо особливу увагу окремим особам або групам, які можуть наражатися на найбільший ризик порушення прав через свою вразливість або маргіналізацію, зокрема, дрібним фермерам, і визнаємо, що жінки та чоловіки можуть стикатися з різними ризиками.

Підхід до співпраці

Ми вважаємо, що подолання викликів у сфері прав людини в наших ланцюжках створення вартості вимагає системних змін на додаток до діяльності нашої компанії. Ми визнаємо **цінність співпраці**, зокрема через галузеві ініціативи та партнерства (наприклад, Форум споживчих товарів) з громадськими організаціями, експертами, постачальниками, бізнес-партнерами та іншими підприємствами для досягнення довготривалих покращень та вирішення складних соціальних питань. Ми залучаємо зовнішні оцінки в рамках постійного підвищення ефективності підходу до проведення належних перевірок.

Механізм подання скарг та доступ до засобів правового захисту

У компанії «Данон» ми підтримуємо культуру відкритого висловлення думок. Ми створили канал «DANONE ETHICS LINE (DEL)» (www.danoneethicsline.com) за допомогою якого співробітників, ділові партнери та інші зацікавлені сторони можуть повідомляти про порушення нормативних актів або прав людини чи вказувати на свої підозри щодо таких порушень. Справи розслідуються, і якщо порушення були виявлені, вживаються відповідні заходи та засоби правового захисту.

Компанія «Данон» також запровадила спеціальні процеси для розгляду скарг, пов'язаних із сировиною, про які нам стало відомо з інших каналів, таких як ЗМІ або звіти неурядових організацій.

Ніхто не може бути покараний за повідомлення про щире занепокоєння, і компанія «Данон» має нульову толерантність до нападів на правозахисників.

Якщо ми виявили негативний вплив на права людини, спричинений нашою діяльністю або до якого ми причетні, ми зобов'язуємося забезпечити справедливе та рівноправне відшкодування збитків або співпрацю в цьому питанні. Якщо ми безпосередньо пов'язані з такими негативними впливами через наші відносини з третіми сторонами, ми прагнемо сприяти відшкодуванню збитків.

Компанія «Данон» очікує, що наші ділові партнери будуть дотримуватися такого ж підходу щодо механізму розгляду скарг, засобів правового захисту

та правозахисників, а також поширювати його у своєму ланцюжку поставок.

Управління

Ми постійно оцінюємо та переглядаємо способи посилення нашого підходу до захисту прав людини, включаючи трудові права. Ми будемо відслідковувати та щорічно публічно звітувати про прогрес.

Рада директорів щорічно інформується про наші плани та результати діяльності у сфері прав людини через Комітет з питань взаємодії.

Виконавча рада компанії «Данон» (COMEX) відповідає за права людини та щорічно переглядає підхід, щоб гарантувати належну перевірку найсерйозніших ризиків для прав людини, включаючи питання звітності.

Правозахисна діяльність контролюється Радою з дотримання принципів сталого розвитку, яка регулярно збирається для аналізу нашого прогресу та можливостей. Цей міждіфункціональний виконавчий нагляд забезпечує міждіфункціональне управління та постійну оцінку планів і результатів діяльності.

Наша спеціальна глобальна команда з прав людини розробляє політики, стратегії та програми з прав людини, а також надає експертну допомогу та рекомендації командам, які займаються їх реалізацією.

АНОТАЦІЯ

Пелих Є.Є. Управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних засад управління організацією на основі концепції сталого розвитку, розробка практичних рекомендацій щодо покращення управлінських практик і визначення умов щодо їх впровадження у систему управління ТОВ «ДАНОН».

Роботу присвячено дослідженню питань управління організацією на засадах концепції сталого розвитку. У роботі обґрунтовано сутність та необхідність корегування системи управління організацією в сучасних умовах господарювання через впровадження засад сталого розвитку. Сутність сталого розвитку організації враховує та поєднує три складові (економічну, соціальну та екологічну), що забезпечує стратегічну стійкість та розвиток, а також сприяє формуванню конкурентних переваг. В роботі охарактеризовано позицію ТОВ «ДАНОН» на ринку молочної продукції за допомогою карт стратегічних груп. Побудовано радар конкурентоспроможності за визначеними критеріями: ринкова частка, асортимент продукції, якість продукції, розподіл продукції, маркетингова політика комунікацій, кваліфікація персоналу, організація менеджменту, відносини з постачальниками. Виявлено, що ТОВ «ДАНОН» займає лідерську позицію на ринку за всіма виділеними критеріями. Проведено аудит досягнення цілей сталого розвитку в компанії «Данон Україна», який виявив, що компанія дотримується загальнолюдських цінностей концепції сталого розвитку в Україні та впроваджує свої амбітні 9 цілей сталого розвитку. Апробовано методичні рекомендації щодо оцінки ступеня вразливості цілей сталого розвитку ТОВ «ДАНОН». Запропоновано альтернативні варіанти зниження рівня вразливості та методичні рекомендації щодо визначення пріоритетності їх реалізації.

Ключові слова: управління підприємством, концепція сталого розвитку, цілі сталого розвитку, карта стратегічних груп, радар конкурентоспроможності, ступінь вразливості цілей сталого розвитку, багатокритерійний аналіз.

ANNOTATION

Pelykh Yeva. *Enterprise Management Based on the Concept of Sustainable Development*. – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the study is to deepen the theoretical and methodological foundations of organizational management based on the concept of sustainable development, to develop practical recommendations for improving management practices, and to determine the conditions for their implementation in the management system of LLC "DANONE."

The work is devoted to the study of issues related to organizational management based on the principles of the sustainable development concept. The essence and necessity of adjusting the organization's management system in modern economic conditions through the introduction of sustainable development principles are substantiated in the paper. The essence of sustainable development of an organization encompasses and integrates three components (economic, social, and environmental), which ensures strategic stability and development, and also contributes to the formation of competitive advantages.

The position of LLC "DANONE" in the dairy products market is characterized using strategic group maps. A competitiveness radar has been constructed based on the following criteria: market share, product range, product quality, product distribution, marketing communication policy, personnel qualification, management organization, and relationships with suppliers. It has been found that LLC "DANONE" holds a leading position in the market according to all the identified criteria.

An audit of the achievement of sustainable development goals at "Danone Ukraine" was conducted, which revealed that the company adheres to universal human values of the sustainable development concept in Ukraine and is implementing its ambitious 9 sustainable development goals. Methodological recommendations for assessing the vulnerability level of LLC "DANONE"'s sustainable development goals were tested. Alternative options for reducing the vulnerability level and methodological recommendations for determining the prioritization of their implementation were proposed.

Keywords: enterprise management, concept of sustainable development, sustainable development goals, strategic group map, competitiveness radar, vulnerability level of sustainable development goals, multicriteria analysis.