

Оксана Зибарева, д.е.н., професор,
<http://orcid.org/0000-0002-3069-6462>

Тетяна Воронюк, к.е.н.
<http://orcid.org/0000-0003-0302-8458>

Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. В умовах глобальних викликів підприємство повинно не тільки вдало пристосуватись та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й визначати свій вплив на середовище, збільшуючи його позитивні аспекти та нівелюючи негативні, а також спрямовувати свою діяльність на створення спільних цінностей, які необхідні для вирішення проблем на мікро-, мезо- та макrorівнях. Ефективно сформована та імплементована у стратегію сталого розвитку підприємства система соціальної відповідальності дає можливість побудови адекватної ринковим умовам взаємодії зі стейкхолдерами, оскільки це дозволяє вчасно реагувати на їхні запити та налагодити канали комунікації в бажаному для суб'єкта господарювання напрямку. В свою чергу ведення бізнесу на принципах соціальної відповідальності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оскільки соціально відповідальне підприємство має кращу ділову репутацію, вищу вартість бізнесу, довіру з боку споживача, підтримку від місцевої громади тощо.

Метою дослідження є обґрунтування підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства через розвиток соціальної відповідальності.

Методологія. Методологічною основою дослідження стало використання методів системного аналізу та синтезу – для обґрунтування теоретичних аспектів дослідження соціальної відповідальності, бенчмаркінгу та методу «case study», що дозволило визначити та порівняти ключові напрямки соціальної поведінки досліджуваних корпорацій, сформулювати уявлення про зв'язок корпоративної соціальної відповідальності з успішністю фірм, виокремити складові, які зможуть бути адаптованими для використання вітчизняними підприємствами ресторанного господарства.

Результати. Визначено, що ключовим стратегічним напрямом формування конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання є соціальна відповідальність, як реакція на сучасні вимоги ринку та на концентрацію уваги споживачів довкола екологічних та соціальних проблем країни. Досліджено рейтинги конкурентоспроможності України в глобальному середовищі. Поглиблено практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності на основі використання піраміди КСВ на прикладі корпорацій McDonald's та

Starbucks. Досліджено рейтинги та проведено ситуативний аналіз досвіду соціально спрямованої діяльності даних компаній. Визначено специфіку практичних підходів КСВ в Україні та запропоновано піраміду КСВ для підприємств ресторанного господарства (на прикладі кав'ярень). Обґрунтовано механізм формування конкурентної переваги через розвиток соціальної складової діяльності для підприємств ресторанного господарства.

Практичне значення дослідження полягає в узагальненні зарубіжного досвіду КСВ у контексті формування конкурентоспроможності, оцінці можливостей та розробці практичних рекомендацій щодо його використання в діяльності українських підприємств для формування нових конкурентних переваг.

Перспективними є подальші дослідження щодо розробки стратегічного забезпечення імплементації принципів ESG та сталого розвитку на всіх рівнях корпоративного управління, що підвищить не тільки рівень соціальної відповідальності бізнесу, але й дозволить отримати додаткові конкурентні переваги у найближчій перспективі.

Ключові слова: соціальна відповідальність (КСВ), конкурентна перевага, потенціал соціальної відповідальності, піраміда КСВ, конкурентоспроможність.

Кількість джерел: 30, кількість рисунків: 10.

Oksana Zybareva, Doctor of Economics Sciences, Professor,

<http://orcid.org/0000-0002-3069-6462>

Tetiana Voroniuk, Candidate of Economics Sciences,

<http://orcid.org/0000-0003-0302-8458>

Yurii Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi

THE POTENTIAL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE COMPETITIVENESS MANAGING SYSTEM OF AN ENTERPRISE

Summary

In modern economic conditions social responsibility is the key strategic direction of the formation of competitive advantages of a company. Nowadays CRS is the company's reaction to global market requirements and the concentration of consumer attention around environmental and social problems of the country. A socially responsible company has advantages that make it more competitive, among them a better business reputation, higher business value and consumer confidence, priority in obtaining of investment resources, comprehensive support from local authorities etc. The analysis of competitiveness ratings had shown that Ukraine significantly lags behind the world's leading economies. It requires finding of the new competitive advantages for Ukrainian enterprises, one of which is social responsibility. In contrast to Ukrainian enterprises, especially small and medium-sized businesses, where CSR practices are not widespread, social responsibility in foreign companies' activities is not only a strict formulation of their corporate strategy, but also fully correlates with the priorities and objectives of the Sustainable Development Goals. The article highlights practical aspects of corporate social responsibility based on the use of the CSR pyramid, research ratings and situational analysis of the experience of socially targeted activities of McDonald's and Starbucks. What the analyzed companies have in common is an exclusive social mission, a developed plan and measures of corporate social responsibility, which are implemented at all four levels of the CSR pyramid, which allows

Ukrainian companies to use their experience. However, in contrast to Western corporations, the economic component of social responsibility remains the best in Ukrainian realities, and the development of an ethical component as a basis hampers the manifestation of a shadow approach to doing business. Based on the study of social responsibility of the world's leading restaurant chains, the pyramid of social responsibility for domestic restaurants (for example, coffee shops) has been proposed. The mechanism of forming the competitive advantage through the development of socially-componential activities for restaurant enterprises had substantiated in the article. That ensures the acquisition of socially value of enterprises, which will increase its competitiveness.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), competitive advantage, potential of social responsibility, CSR pyramid, competitiveness.

Number of sources – 30, number of drawings – 10.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання простежуються істотні зміни у середовищі функціонування підприємств, спричинені трансформаціями і викликами глобальних змін в економіці та політиці. Сучасні соціальні проблеми, які виникли в українському суспільстві та світі, засвідчують необхідність переходу суб'єктів господарювання до стратегії сталого розвитку, базові засади якої формуються на принципах соціальної відповідальності. В умовах глобальних викликів підприємство повинно не тільки вдало пристосуватись та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й визначати свій вплив на середовище, збільшуючи його позитивні аспекти та нівелюючи негативні, а також спрямовувати свою діяльність на створення спільних цінностей, які необхідні для розв'язання проблем на мікро-, мезо- та макрорівнях. Саме це сьогодні визначає економічний зміст соціальної відповідальності бізнесу. Ефективно сформована та імплементована у стратегію сталого розвитку підприємства система соціальної відповідальності дає можливість побудови адекватної ринковим умовам взаємодії зі стейкхолдерами, оскільки це дозволяє вчасно реагувати на їхні запити та налагодити канали комунікації в бажаному для суб'єкта господарювання напрямку. В свою чергу ведення бізнесу на принципах соціальної відповідальності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оскільки соціально відповідальне підприємство має кращу ділову репутацію, вищу вартість бізнесу, довіру з боку споживача, підтримку від місцевої громади тощо. Це визначає актуальність дослідження потенціалу соціальної відповідальності підприємства в системі стратегічного забезпечення управління його конкурентоспроможністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики соціальної відповідальності постійно перебуває у колі зору вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких вагоме місце займають наукові роботи фундаторів концепцій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) Г.Боуена [1], А. Керолла [2], Дж. Елкінгтона [3], Е. Фрімена [4], М. Фрідмена [5], М. Портера, М. Крамера [6]. Соціальну відповідальність як конкурентну перевагу

підприємства у своїх дослідженнях розглядають А. Колот [7], С. Лихолат [8], Ю. Малахова, Д. Мироненко [9], Н. Сокол [10] та інші. Низка практичних аспектів реалізації КСВ розглянуто в наших попередніх роботах [11-12]. Проте в умовах глобалізації бізнесу постає питання поглиблення досліджень можливостей підвищення конкурентоспроможності через впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності вітчизняними підприємствами із врахуванням досвіду провадження соціально-орієнтованої діяльності зарубіжними фірмами.

Метою статті є обґрунтування підходів до формування нових конкурентних переваг підприємства через розвиток соціального складника його діяльності. Реалізація поставленої мети передбачає дослідження рейтингів конкурентоспроможності підприємств України, поглиблення практичних підходів щодо формування КСВ на основі піраміди А. Керолла, вивчення досвіду, оцінка рейтингів та порівняльний аналіз системи соціальної відповідальності корпорацій McDonald's та Starbucks, побудову піраміди КСВ для українських підприємств ресторанного господарства (на прикладі кав'ярні), обґрунтування механізму формування конкурентної переваги підприємства через розвиток КСВ.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах поряд з економічними показниками діяльності фірм неекономічні чинники починають відігравати щораз більшу роль в досягненні конкурентоспроможності підприємствами. З'являється необхідність переходити до більш поглиблених стратегічних форм взаємодії приватного сектору, держави та суспільства. Уособлення цієї взаємодії значною мірою криється в понятті корпоративної соціальної відповідальності.

А. М. Колот зазначає, що «нині основним критерієм ефективної діяльності підприємства є не прибуток, а більш складний соціально-економічний феномен – конкурентоспроможність. Прибутковість і конкурентоспроможність пов'язані між собою, однак цілком очевидно, що саме конкурентоспроможність є умовою довгострокової прибутковості та стійкого розвитку» [7, с. 4]. Це твердження доводить, що успішність фірми формують не тільки високі фінансові показники, а й відмінні від них фактори.

За твердженням Н. А. Сокол, «рівень конкурентоспроможності країни в умовах глобалізаційних процесів визначається не тільки макроекономічними показниками, а також, значною мірою, місцевими елементами – знаннями, відносинами, соціальною діяльністю та мотивацією на рівні діючих підприємств» [10, с.208].

Згідно з даними Глобального звіту з конкурентоспроможності Всесвітнього Економічного Форуму (WEF) за 2019 рік, Україна посіла 85 місце в загальному рейтингу зі 141 країн світу (рис. 1) [13]. У 2020 році у спеціальному виданні WEF «Доповідь про глобальну конкурентоспроможність. Спеціальний випуск 2020: Як

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

країни просуваються на шляху до одужання» [14] на основі дослідження конкурентоспроможності 63 країн (до яких Україна не увійшла) запропонований докладний опис пріоритетів та економічних можливостей відновлення і відродження конкурентоспроможності, а також розгляд питань переходу до нових економічних систем, які поєднуюватимуть в собі «продуктивність», «особистість», а також цілі «планети».

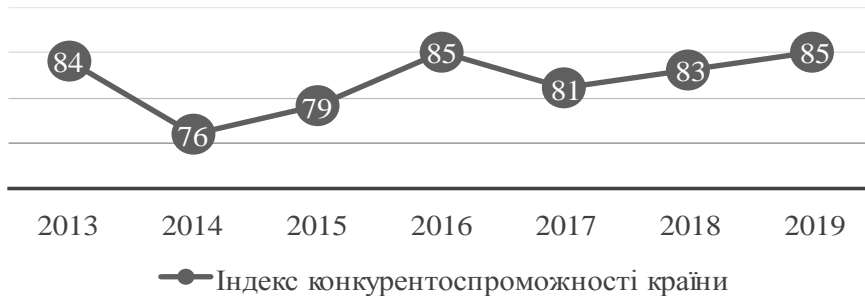


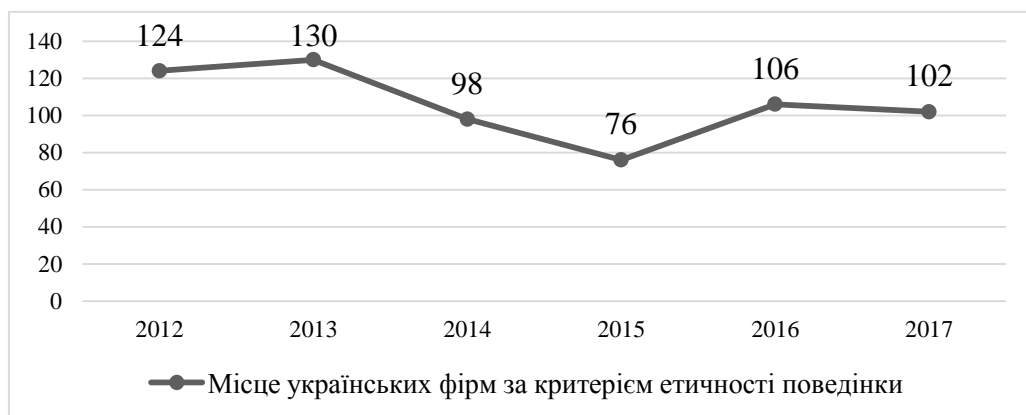
Рис. 1. Місце України в рейтингу глобальної конкурентоспроможності економік WEF у 2013-2019 рр.*

*Джерело: сформовано на основі [15].

У звіті Інституту розвитку менеджменту «Рейтинг глобальної конкурентоспроможності 2020» (The IMD World Competitiveness Yearbook. 2020) Україна посіла 55 місце, погіршивши свої позиції у рейтингу порівняно з попереднім роком [16], і мала найгірший рейтинг конкурентоздатності серед країн Західної та Східної Європи.

Виходячи з відомостей про рівень конкурентоспроможності вітчизняної економіки на світовій арені, бачимо, що поряд з макроекономічними чинниками низький рівень конкурентоспроможності прослідковується і в сферах, значною мірою залежних безпосередньо від суб'єктів господарювання. Зокрема, за рівнем етичності поведінки фірм Україна належить до групи країн з її низьким рівнем, що свідчить про катастрофічно низький рівень корпоративної соціальної відповідальності та відсутність усвідомлення і розуміння підприємцями необхідності розвитку неприбуткової діяльності (рис. 2) [15].

Аналіз індексів конкурентоспроможності України показав, що Україна продовжує суттєво відставати від провідних економік світу за рівнем конкурентоспроможності, що вимагає необхідність пошуку нових стійких конкурентних переваг українськими підприємствами, однією з яких є соціальна відповідальність.



*Рис. 2. Рейтинг українських підприємств у світовій економіці за критерієм етичності поведінки за 2012-2017 рр.**

*Джерело: побудовано на основі [15].

В основі багатьох сучасних теорій КСВ лежить піраміда, розроблена А.Керролом, яка сьогодні є найбільш згадуваною в науковій літературі та найчастіше використовуваною в практичній діяльності підприємств моделлю здійснення неприбуткової діяльності бізнесу [2, с.39]. На відміну від дослідників [5; 6], які дотримувались думки щодо пріоритетності економічного складника соціальної відповідальності А. Керолл розширив розуміння соціальної відповідальності до чотирьох складових: економічної (базова для бізнесу), правової (як обов'язковий елемент), етичної і філантропічної (як добровільні елементи). У зв'язку зі зміною глобального середовища і пріоритетів ведення бізнесу в сучасних умовах посилюється значення етичного складника піраміди КСВ, сутність якої А.Керолл вбачав у вчиненні бізнесом «таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства. Останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі» [2, с. 42]. За В. Візером етична відповідальність повинна передбачати «підзвітність, несприйняття корупції, розробку кодексів етики, узгодження комерційної діяльності із суспільними інтересами» [17], що корелюється з пріоритетами принципів КСВ, викладених у Глобальному договорі ООН [18], Міжнародному стандарті ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності» [19], а також Порядком денним «Цілі сталого розвитку 2016-2030», який пов'язує соціальну відповідальність зі сталим розвитком [20]. Свою версію піраміди КСВ запропонував Д. Баден, який висловив думку, що «першочерговим обов'язком підприємств є дотримання етичних норм, а вже потім правова відповідальність і досягнення комерційних цілей» [21, с. 23-25]. Останнім за пріоритетністю, на думку автора, є філантропічний складник відповідальності.

Підтвердженням пріоритетності етичної відповідальності в сучасних умовах є трансформація тлумачення КСВ у програмних документах світової економіки від готовності підприємств відповідати за результати своєї діяльності до спільного створення цінностей заради стабільного суспільства задля забезпечення його сталого розвитку на основі інтегрованості КСВ у стратегію розвитку підприємства. У 2021 році ООН було оголошено новий трирічний стратегічний план щодо збільшення та прискорення корпоративної стійкості бізнесу (UN Global Compact strategy 2021-2023), яким було визначено п'ять ключових змін для активізації ділових кіл та впливу: посилення підзвітності компаній; збалансоване зростання місцевих та регіональних мереж; вимірний вплив у пріоритетних сферах; підтримка малого і середнього бізнесу через цифровізацію; потужна та активна взаємодія з ООН та її партнерами [22].

Дослідження свідчать, що на відміну від українських підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, де практика КСВ мало поширена, в діяльності зарубіжних фірм вона є не тільки стрижнем формування їх корпоративних стратегій, а й повністю імплементована в них і корелюється з пріоритетами і завданнями Цілей сталого розвитку.

З метою обґрунтування підходів до створення механізму формування конкурентної переваги через розвиток соціальної складової діяльності підприємств та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження заходів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність підприємств, пропонуємо провести ситуативний аналіз досвіду соціально спрямованої діяльності на прикладі провідних брендів ресторанних мереж швидкого харчування. Для аналізу обрано два бренди, які входять в п'ятірку найдорожчих брендів швидкого харчування – McDonald's та Starbucks (рис. 3).

У процесі дослідження було використано дані офіційної фінансової звітності та звітів з корпоративної соціальної відповідальності, інформацію офіційних сайтів компаній та сторінок у соціальних мережах, дані статистичних порталів та інших інформаційних агенцій.

Крім фінансової успішності, обрані корпорації характеризуються високим рівнем корпоративної соціальної відповідальності. Консультативною фірмою «CSRHub» у 2020 році сформовано рейтинг 30 077 компаній світу, за яким компанії McDonald's та Starbucks визнано такими, що характеризуються відповідно рівнем вище середнього та високим рівнем соціальної відповідальності за чотирма досліджуваними групами критеріїв: громада, співробітники, навколишнє середовище та відносини з державою [24] (рис. 4).

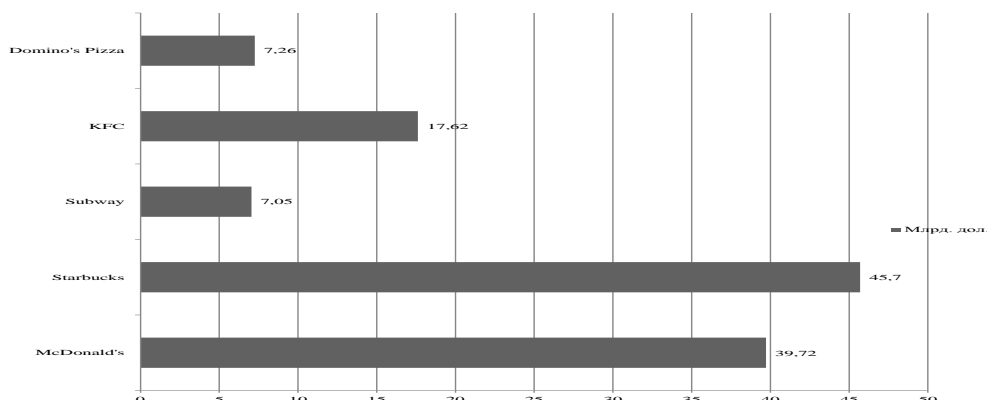
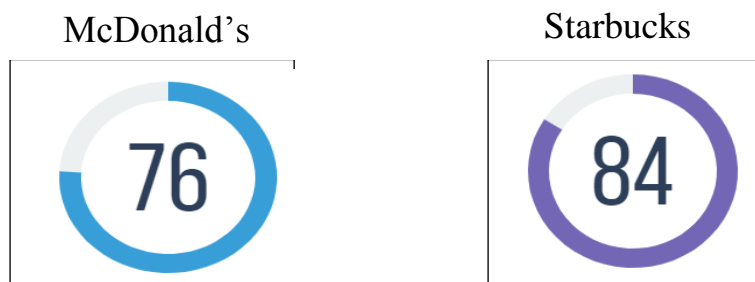


Рис. 3. Вартість найцінніших брендів швидкого харчування у 2022 р.*

*Джерело: побудовано на основі [23]



Найнижчий 0-29 Низький 30-39 Нижче середнього 40-49 Середній 50-59 Вище середнього 60-79 Високий 80-100

Рис. 4. Оцінка рівня соціальної відповідальності найбільших ресторанних мереж швидкого харчування у 2020 р.*

*Джерело: побудовано на основі [24]

Беручи до уваги рівень корпоративної соціальної відповідальності зазначених мереж швидкого харчування, пропонуємо детальніше вивчити їх соціальну діяльність з використанням методу «case study», в основі якого лежатиме піраміда соціальної відповідальності А. Керролла, що дозволить згрупувати проаналізовані дані за рівнями та, у підсумку, створить можливості для формування піраміди корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних підприємств із зазначенням рекомендованих до впровадження в практику діяльності підприємств соціальних заходів.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Корпорація Starbucks [25] – кавова компанія, яка заснована у 1971 році. Спеціалізується на обсмажуванні кавових зерен та забезпеченні діяльності кав'ярень. Соціальна місія корпорації – «Виняткова кави, виняткове обслуговування клієнтів і дещо більше». Starbucks є одним з найбільш відомих брендів ресторанів у світі, який на кінець 2021 фінансового року керує майже 34 000 магазинами в більш ніж 80 країнах. Фірма працює в трьох сегментах: Північна Америка, міжнародні ринки та розвиток каналів (продуктові та готовий до вживання напої). Мережа кави отримує дохід від магазинів, які керують компаніями, роялті, продажу обладнання та продуктів ліцензійним партнерам, напоїв, готових до вживання, продажів упакованої кави та одноразових продуктів. Корпорація відкрито визнала свою соціальну відповідальність перед суспільством, що вилилося в офіційній співпраці з організаціями, що поширюють принципи справедливої торгівлі задля захисту дрібних виробників, гарантуючи їм мінімальні ціни та доступ до світового ринку. У 2001 році спільно з Міжнародним товариством збереження природи було розроблено програму кавової і фермерської етики C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity), яка передбачала як підбір постачальників, так і контроль за тим, чи дотримуються вони етичних норм у процесі вирощування кави та соціальної відповідальності під час її продажу, а також абсолютний моніторинг діяльності від захисту прав робітників до скорочення витрат води та електроенергії.

Ринкова капіталізація Starbucks у 2021 році склала 89,631 млрд. дол. Кількість штатних співробітників – 383 тис. осіб. Щороку корпорація публікує звіт з досягнення критеріїв ESG (у 2021 році було оприлюднено звіт «2020 Global Environmental and Social Impact Report»), звіт перед акціонерами (у 2022 році було опубліковано звіт «SBUX – 2022 Proxi Statement»). Компанія має високий рівень корпоративної рівності (у 2020 році Індекс корпоративної рівності дорівнює 1). У щорічному фінансовому звіті значна увага приділяється взаємовідносинам зі стейкхолдерами (останній звіт був опублікований у 2021 році «Starbucks Fiscal 2021 Annual Report»). За даними Sustainalytics (компанії Morningstar, яка надає інституційним інвесторам і компаніям високоякісні аналітичні дослідження, рейтинги та дані в галузі екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв), станом на 22 квітня 2022 року для інвесторів компанія Starbucks оцінюється з середнім рівнем ESG ризику (з показником 24,8%) [26]. На основі аналізу зазначених вище звітів сформуємо піраміду соціальної відповідальності Starbucks (рис. 5).

Сьогодні компанія продовжує розвиватися в способах та методах здійснення неприбуткової діяльності та залишається найбільш конкурентоспроможною в своїй сфері. Глобальні звіти та звіти з соціальної діяльності показують, що компанія досі прогресує у питаннях фокусування на етичності та гуманності.

щороку близько 70 тис. годин громадських робіт в рамках програми доброго сусідства "One Neighborhood at a Time"; через програму "FoodShare" у 2018 році було пожертвувано 7,4 млн. порцій надлишкової їжі малозабезпеченим громадянам; надання фінансової підтримки постраждалим від ураганів у Техасі, Флориді та Карибському басейні, від землетрусу в Мехіко і пожежі в Каліфорнії; фінансування освітніх програм для молоді, 10 млн. дол. на боротьбу з Covid-19.

99% реалізованої компанією кави відповідає вимогам принципів Справедливої торгівлі та програми С.А.Ф.Е.; підтримка фермерів через Global Farmer Fund; "Greener cup and packaging" (зменшення обсягів використання разового посуду через NextGen Cup Challenge та популяризацію використання тамблерів); "Greener stores" (1612 закладів отримали сертифікати LEED; три четверті закладів використовують джерела поновлюваної енергії; збільшено ефективність використання води на 30%); серед керівників 43%-жінки з оплатою праці рівній чоловічій.

Нормативні та етичні принципи ведення бізнесу описані в брошурі "Business Ethics and Compliance". У звіті про діяльність корпорації за 2018 рік зазначається "...Наша політика та процедури розроблені так, щоб відповідати всім чинним законам, вимогам бухгалтерського обліку та звітності, податковим правилам та іншим нормам і вимогам, що стовуються торгівлі, праці, охорони здоров'я, харчових продуктів та напоїв, санітарних правил, безпеки, екології, маркування, анти-хабарництва та корупції. Недотримання чинного законодавства здатне завдати шкоди нашому бізнесу та негативно вплинути на його фінансові результати".

У 2021 році порівняно з 2020 роком: працювало 33833 заклади Starbucks, що на 4% більше; ціна акцій зросла на 31%, а прибуток з акції Starbucks становив 3,54 дол., що на 9,3% більше, ніж в 2020 році; компанією прозвітовано про чистий дохід у розмірі 29,1 млрд.дол., що на 21% більше, ніж у попередньому році, операційний дохід 4,988 млрд. дол., що на 152,9% більше; Starbucks повернув акціонерам 2,1 мільярда доларів за рахунок дивідендів.

*Рис. 5. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Starbucks**

*Джерело: сформовано на основі [25].

Корпорація McDonald's [27] створена у 1940 році в США і є другим за вартістю брендом світової ресторанної індустрії, забезпечуючи населення послугами швидкого харчування. Одним з найбільш розвинених проєктів компанії сьогодні є мережа кав'ярень McCafe.

Соціальна діяльність компанії здійснюється в рамках соціальної місії бренду – «Етичність, правдивість і надійність». На офіційному сайті компанії зазначені

основні напрями соціальної активності: «Наша їжа», «Наша планета» і «Наші люди та громадськість», за кожним з яких представлені кількісні та якісні цілі, а також рівень їх досягнення на поточний період [26].

McDonald's є найбільшим власником-оператором ресторанів у світі, з продажами в 2021 році в 112 мільярдів доларів у понад 40 000 магазинах у 119 країнах. Компанія отримує майже 60% свого доходу від роялті за франшизу та орендних платежів, а решта надходить від магазинів, що керуються компанією, Ринкова капіталізація McDonald's станом на кінець 2021 року склала 185,027 млрд дол. Кількість штатних співробітників – 200 тис. осіб. Компанія широко реалізує різноманітні соціальні ініціативи на всіх рівнях соціальної відповідальності (рис. 6).

Щороку компанія також публікує звіт з досягнення критеріїв ESG (у 2021 році було оприлюднено звіт «Purpose & Impact Progress Summary 2020-2021»), звіт про прогрес у досягненні цілей сталого розвитку (у 2021 році опубліковано звіт «McDonald's and the UN Sustainable Development Goals (SDGs)'), звіт про кліматичні ризики і стійкість («Climate Risk & Resiliency Summary 2021»), звіт перед акціонерами («2021 Notice of Annual Shareholders' Meeting and Proxy Statement»). Компанія має високий індекс корпоративної рівності (у 2020 році Індекс корпоративної рівності дорівнює 1). За даними Sustainalytics станом на 22 квітня 2022 року для інвесторів McDonald's оцінюється як компанія із середнім рівнем ESG ризику (з показником 24,4%) [28]. За рівнем якості обслуговування споживачів компанія у 2022 році посідає 197 місце з 465 найкрупніших підприємств промислового виробництва.

Проте варто зазначити, що в процесі провадження діяльності компанія зазнала суспільної критики, яка викликана негативними наслідками споживання пропонованої компанією їжі, яка не відповідає заявленим у офіційних джерелах якісним стандартам, що пов'язано з наявністю в їжі великої кількості шкідливих для здоров'я людини хімічних харчових добавок.

На відміну від Starbucks, компанія McDonald's має найнижчу можливу оцінку в картці показників 2019 року Інституту доброї їжі («GFI»), яка оцінює, як компанії просувають і збільшують пропозиції рослинних страв, щоб сподобатися звичайним відвідувачам (рис. 7).

Серед негативних соціальних аспектів у тематичних джерелах зазначаються жорсткі умови та низька оплата праці. Також McDonald's зазнав критики у сфері екологічної відповідальності у зв'язку із співпрацею з торговою маркою Hutter через неекологічність експлуатації останніх.

Пропонуємо розглянути значення індексу задоволеності споживачів діяльністю досліджуваних у процесі ситуативного аналізу корпорацій (рис. 8).

Компанія являється співзасновником та робить щорічні прямі внески у благодійні організації Рональда Макдональда з 1974 року; за останніх чотири роки компанією надано 58 млн.дол. допомоги на здобуття освіти працівниками; у 2020 році передано 20 млн. дол. на потреби медицини через благодійний фонд RMHC. .

з 2016 року впровадження програми етичного партнерства "Progressive Farm Partnership"; Стимулювання інновацій у сфері виробництва упаковки з поновлюваних джерел та вторинної сировини (70% упаковки було виготовлено із вторинної сировини); на 12 провідних ринках створені програми та партнерства з переробки сміття, 10% використаної упаковки переробляється; впровадження програм економії енергії (за останні 5 років споживання енергії закладами компанії зменшилось на 52,4%); у 2020 році закупівлі відновлювальної енергії покрили потреби 6000 ресторанів на 11 ринках світу; створення навчальних програм для працівників компанії, а також шкіл з вивчення англійської мови для емігрантів; більше 25% ресторанів на 30 найбільших ринках пропонують покупцям можливість використовувати упаковку, що потім переробляється.

компанія прагне дотримуватись усіх діючих законодавчих та адміністративних правил місцевих та національних органів влади, що стосуються різних аспектів ресторанного бізнесу, включаючи рекламу, франчайзинг, здоров'я, безпеку, навколишнє середовище, конкуренцію, зайнятість та оподаткування. Проте, у зв'язку із транснаціоналізацією діяльності компанія періодично бере участь у судових справах чи інших провадженнях з цих питань, позаяк іноді національні закони суперечать місцевим.

Наприкінці 2021 року під торговою маркою McDonald's у світі функціонувало понад 40000 ресторанів; прибуток з акції становив 5,25 дол., що більше, ніж у 2020 році на 4,5%; чистий дохід від діяльності у 2021 році отриманий у розмірі 23,2 млрд. дол., що більше, ніж у 2020 на 20,9%, чистий прибуток - 7,5 млрд. дол., більше за 2020 рік на 59,5%; компанія на території США сплатила 2,4 млрд. дол. податку на дохід (на 73,7% більше за 2020 рік).

Рис. 6. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності McDonald's*
*Джерело: сформовано на основі [27].

GFI (0-10)	Бренд
9.25	Panera
9	Chipotle
8	Starbucks
7	Taco Bell
6.5	Hardee's
0	McDonald's

Рис. 7. Індекс GFI компаній Starbucks та McDonald's*

*Джерело: [29].

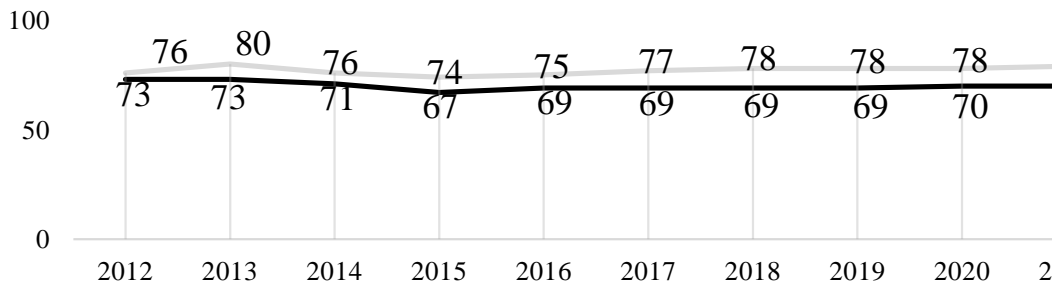


Рис. 8. Індекс задоволеності споживачів діяльністю корпорацій
McDonald's та Starbucks у 2012-2021 рр.*

*Джерело: побудовано на основі [30].

Через підтримку великої кількості соціальних ініціатив, провадження діяльності на основах гуманності та орієнтацію роботи на споживачів підприємства компанії забезпечують собі впізнаваність та довіру людей, що спричиняє зростання індексу задоволеності споживачів діяльністю корпорації і мотивує обирати її з-посеред конкурентів, позаяк корпоративна відповідальність сьогодні – це ефективний механізм диференціювання бренду, завоювання лояльності клієнтів та, як наслідок, підвищення рівня конкурентоспроможності.

Виходячи з даних рис. 8, бачимо, що компанія McDonald's характеризується нижчим рівнем задоволеності споживачів її діяльністю, що спричинено негативними соціальними аспектами, які набули суспільного розголосу і знизили рівень лояльності споживачів до бренду. Компанія Starbucks утримує більш високі позиції у сфері прихильності споживачів, що деякою мірою спричинено дотриманням принципів соціальної відповідальності в процесі діяльності. Спільним для аналізованих корпорацій є наявність чіткої соціальної місії, розробленого плану та заходів корпоративної соціальної відповідальності, які реалізуються на всіх чотирьох рівнях піраміди А. Керролла. Водночас компанії поширюють інформацію про результати здійсненої соціальної роботи на офіційних сайтах та у щорічній звітності з корпоративної соціальної відповідальності.

Щодо ресторанного бізнесу в Україні, то слід зазначити, що на українському ринку ще не існує гігантських корпорацій чи широко розповсюджених мереж. Тому досить важливо саме на цьому етапі додавати фірмам конкурентних переваг перед суперниками в галузі за рахунок здійснення неприбуткової діяльності, що дасть змогу здобути прихильність споживачів та створить позитивний імідж бренду. На відміну від західних корпорацій, в українських реаліях пріоритетною залишається економічна складова соціальної відповідальності, а розвиток етичної як базової гальмують прояви тіньового підходу до ведення бізнесу, використання недобросовісних методів конкурентної боротьби, корупції, дискримінації при прийомі на роботу за віковою, статевою та іншими ознаками, порушення принципів ділової етики та тайм-менеджменту.

З урахуванням вивченого досвіду провідних ресторанных мереж у сфері КСВ, а також системи чинників, що гальмують її розвиток в Україні, пропонуємо піраміду корпоративної соціальної відповідальності для підприємств ресторанного господарства (на прикладі кав'ярень) з рекомендованими заходами до впровадження на кожному рівні (рис. 9).

- В межах "доброго сусідства" брати участь у благоустрої територій через облаштування зон відпочинку для мешканців "домашнього" району, його озеленення тощо;

- Жертвувати надлишкову їжу малозабезпеченим громадянам "сусідства";

- Брати спонсорську участь в місцевих соціальних та культурних ініціативах в межах фінансових можливостей;

- Проводити безкоштовні дегустації, капінги та інші заходи з метою поширення кавової культури в Україні.

Впроваджувати в діяльність принципи Справедливої торгівлі та прямої торгівлі (за умов інтегрованої діяльності);

- Бути надійним партнером, дотримуватись бізнес-етики;

- Зменшувати обсяги використання разового посуду шляхом популяризації використання багаторазових тамблерів;

- Залучати споживачів до екологічної обізнаності на прикладі своєї поведінки;

- Сортувати сміття з метою подальшої переробки (органічні відходи, картон, пластик, скло);

- За наявності послуг доставки в межах міста - використовувати електровелосипеди, з метою зменшення забруднення атмосфери;

- Використовувати джерела поновлюваної енергії, впроваджувати заходи економії енергії та збільшувати ефективність використання води;

- Забезпечувати відмінні умови праці, гнучкий графік, достойну оплату праці;

- Організовувати навчання та дозволяти у формі "team-building" для трудового колективу, створювати можливості для участі бариста в регіональних та національних чемпіонатах та всіляко сприяти всебічному розвитку працівників.

- Дотримуватись податкового законодавства та інших нормативних вимог, що стосуються торгівлі;

- Відкрито вести фінансову звітність згідно діючих вимог;

- Дотримуватись правил працевлаштування найманих працівників;

- Вести діяльність згідно з санітарними правилами і вимогами;

- Дотримуватись інших нормативних вимог, що стосуються сфери ресторанного господарства;

- Дотримуватись принципів анти-хабарництва та не сприяти корупції.

- Проводити економічну діяльність з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів у якісних кавових напоях та супутних товарах.

Рис. 9. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності для підприємств ресторанного господарства України (на прикладі кав'ярень)*

*Джерело: побудовано автором Т. Воронюк.

Отримані практичні узагальнення та інші результати дослідження роблять можливим створення механізму формування конкурентної переваги через розвиток соціальної складової діяльності підприємств ресторанного господарства (рис. 10).

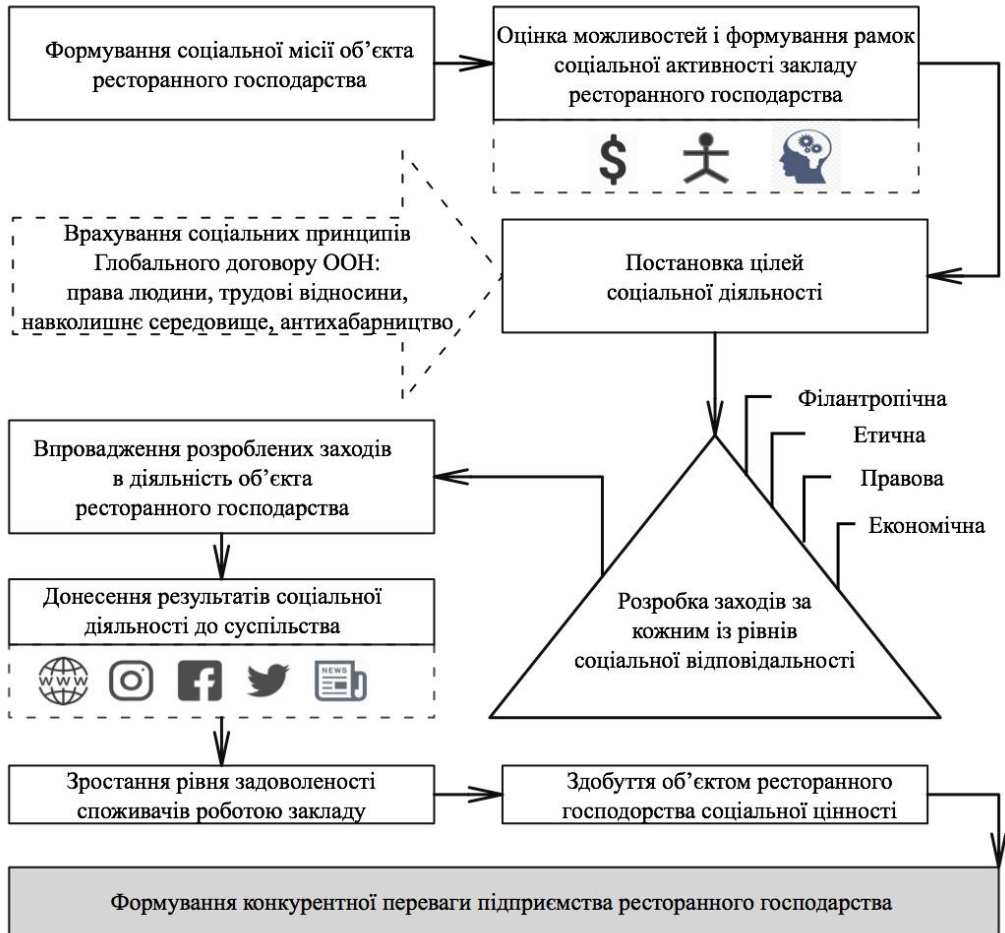


Рис. 10. Механізм формування конкурентної переваги через розвиток соціальної складової діяльності для підприємств ресторанного господарства*

*Джерело: розроблено автором Т. Воронюк.

Отже, першим етапом у механізмі формування конкурентної переваги через розвиток корпоративної соціальної відповідальності постає чітке формування соціальної місії фірми, яка відобразить бачення підприємства своєї ролі у суспільному житті. Після чого здійснюється оцінка наявних можливостей (фінансів, людей, компетентностей), згідно з якими формуються умовні рамки соціальної діяльності. На основі виявлених можливостей ставляться конкретні цілі із

зазначенням часових меж для їх виконання та з дотриманням принципів Глобального договору ООН, стандартів, інших міжнародних ініціатив КСВ та сталого розвитку. Розробка заходів здійснюється за кожним з рівнів корпоративної соціальної відповідальності. Важливим елементом є донесення результатів соціальної діяльності до суспільства через доступні канали, що разом зі зростанням обізнаності споживачів спричинить зростання рівня їх задоволеності роботою закладу і забезпечить здобуття об'єктом ресторанного господарства соціальної цінності, яка ляже в основу конкурентної переваги об'єкта ресторанного господарства.

Висновки. Визначено, що ключовим стратегічним напрямом формування конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання є соціальна відповідальність як реакція на сучасні вимоги ринку та на концентрацію уваги споживачів довкола екологічних та соціальних проблем країни. На основі проведеного дослідження соціальної відповідальності провідних ресторанних мереж світу запропоновано піраміду соціальної відповідальності для вітчизняних підприємств ресторанного господарства (на прикладі кав'ярень).

Запропоновано механізм формування конкурентної переваги через розвиток соціальної складової діяльності, який передбачає послідовну реалізацію низки етапів, що забезпечить здобуття підприємством соціальної цінності, яка ляже в основу його конкурентної переваги шляхом дотримання практичних рекомендацій, передбачених «пірамідою соціальної відповідальності» на кожному з рівнів: економічному (який для українських підприємств залишається пріоритетним, на відміну від компаній розвинутих країн), правовому, етичному та філантропічному.

Важливими напрямками **подальших наукових досліджень** є розробка стратегічного забезпечення імплементації принципів ESG та сталого розвитку на всіх рівнях корпоративного управління, що підвищить не тільки рівень соціальної відповідальності бізнесу, але й дозволить отримати додаткові конкурентні переваги у найближчій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row, 1953. 376 p.
2. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34(4). P. 39-48.
3. Elkington, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing Ltd, 1999. 424 p.
4. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1986. 276 p.
5. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. 1970. September 13. P.13-21.
6. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. December. P. 78-92.

7. Колот А. М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів. *Україна: аспекти праці*. 2013. №8. С. 3-17.
8. Лихолат С. Соціальна відповідальність малого бізнесу як його конкурентна перевага. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17545/1/Likholat%20565-567.pdf> (дата звернення 24.04.2022).
9. Малахова Ю. А., Мироненко Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність як конкурентна перевага підприємства на міжнародному ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. №1 (102). С. 69-73.
10. Сокол Н. А. Механізм формування конкурентоспроможності в контексті розвитку корпоративної соціальної відповідальності. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. №2. С. 208-212.
11. Зибарева О. В., Вербівська Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті сталого розвитку підприємництва. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2017. Випуск IV (68). С. 20-35.
12. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів : монографія / За заг. ред. О. В. Зибаревої. Чернівці: Технодрук, 2016. 320 с.
13. The Global Competitiveness Report 2019 (WEF, 2022). URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (Accessed 24 April 2022).
14. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery (WEF, 2022). URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf (Accessed 24 April 2022).
15. The Global Competitiveness Reports 2012-2019 by World Economic Forum. URL: <https://reports.weforum.org/> (Accessed 24 April 2022).
16. The IMD World Competitiveness Yearbook. 2020. URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/digital/> (Accessed 24 April 2022).
17. Visser, W. (2012). Corporate social responsibility in developing countries. URL: http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter_wvisser_csr_dev_countries.pdf (Accessed 24 April 2022).
18. The Ten Principles of the UN Global Compact. The United Nations Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/> (Accessed 24 April 2022).
19. ISO/DIS 26000 : Guidance on social responsibility. URL: http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO_DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf (Accessed 24 April 2022).
20. Sustainable Development Goals. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> (Accessed 24 April 2022).
21. Baden D. A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. P. 21-47.
22. UN Global Compact strategy 2021-2023. URL: <https://www.unglobalcompact.org/news/4682-01-19-2021> (Accessed 24 April 2022).
23. Leading restaurant brands worldwide in 2022, by brand value (in billion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/407892/brand-value-of-the-leading-global-fast-food-brands/> (Accessed 24 April 2022).
24. CSRHub: Sustainability management tools. URL: https://www.csrhub.com/CSR_industry_ratings/ (Accessed 24 April 2022).

25. Starbucks Coffee Corporation (2022). URL: <https://www.starbucks.com/responsibility/reporting-hub/> (Accessed 24 April 2022).
26. Starbucks Coffee Corporation (Sustainalytics, 2022). URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-rating/starbucks-corp/1007912991> (Accessed 24 April 2022).
27. McDonald`s Corporation (2022). URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/home.html> (Accessed 24 April 2022).
28. McDonald`s Corporation (Sustainalytics, 2022). URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-rating/mcdonald-s-corp/1008017734> (Accessed 24 April 2022).
29. Good Food Institute (2022). URL: <https://gfi.org/> (Accessed 24 April 2022).
30. The American Customer Satisfaction Index (2012-2021): Benchmarks by Company. URL: <https://www.theacsi.org/industries/restaurant/fast-food/> (Accessed 24 April 2022).

References:

1. Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row, New York.
2. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the Moral Management of Organization Stakeholders. *Business Horizons*, vol. 34(4), pp. 39-48.
3. Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd, 424 p.
4. Freeman, R. E. (1986). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
5. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13, pp.13-21.
6. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. December, pp. 78-92.
7. Kolot, A. M. (2013). Modern philosophy of Corporate Social Responsibility: the evolution of views. *Ukraina: aspekty pratsi [Ukraine: aspects of work]*, vol. 8, pp. 3-17 (in Ukr.).
8. Lykholat, S. (2022). *Social responsibility of small business as its competitive advantage*. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17545/1/Lykholat%20565-567.pdf> (Accessed 24 April 2022) (in Ukr.).
9. Malakhova, Yu. A. & Myronenko, D. A. (2021). Corporate Social Responsibility as a Competitive Advantage of the enterprise in the international market. *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky» [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences Series]*, vol. 1 (102), pp. 69-73 (in Ukr.).
10. Sokol, N.A. (2014). The Mechanism of Competitiveness in the context of the Corporate Social Responsibility development. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka [Social labor relations: theory and practice]*, vol. 2, pp. 208-212 (in Ukr.).
11. Zybareva, O.V. & Verbivska, L.V. (2017). Corporate Social Responsibility in the context of Entrepreneurship Sustainable Development. *Visnyk Chernivetskoho torgoveli'no-ekonomichnogo instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute]*, vol. IV (68), pp. 20-35 (in Ukr.).
12. Zybareva, O., Verbivska, L., Popadiuk, O., Yaskal, I. & others (2016). *Osoblyvosti upravlinnia pidpryemstvamy v umovakh global'nykh vyklykiv [The peculiarities of enterprise management in the conditions of the global challenges]*. Tekhnodruk, Chernivtsi (in Ukr.).
13. The Global Competitiveness Report 2019 (WEF, 2022). URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (Accessed 24 April 2022).
14. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery (WEF, 2022). URL:

- https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf (Accessed 24 April 2022).
15. The Global Competitiveness Reports 2012-2019 by World Economic Forum. URL: <https://reports.weforum.org/> (Accessed 24 April 2022).
16. The IMD World Competitiveness Yearbook. 2020, available at: <https://www.imd.org/research-knowledge/digital/> (Accessed 24 April 2022).
17. Visser, W. Corporate social responsibility in developing countries, available at: http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter_wvisser_csr_dev_countries.pdf (Accessed 24 April 2022).
18. The Ten Principles of the UN Global Compact. The United Nations Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/> (Accessed 24 April 2022).
19. ISO/DIS 26000 : Guidance on social responsibility. URL: http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO_DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf (Accessed 24 April 2022).
20. Sustainable Development Goals. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> (Accessed 24 April 2022).
21. Baden, D. (2016). A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. Vol. 8, pp. 21-47.
22. UN Global Compact strategy 2021-2023. URL: <https://www.unglobalcompact.org/news/4682-01-19-2021> (Accessed 24 April 2022).
23. Leading restaurant brands worldwide in 2022, by brand value (in billion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/407892/brand-value-of-the-leading-global-fast-food-brands/> (Accessed 24 April 2022).
24. CSRHub: Sustainability management tools. URL: https://www.csrhub.com/CSR_industry_ratings/ (Accessed 24 April 2022).
25. Starbucks Coffee Corporation (2022). URL: <https://www.starbucks.com/responsibility/reporting-hub/> (Accessed 24 April 2022).
26. Starbucks Coffee Corporation (Sustainalytics, 2022). URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-rating/starbucks-corp/1007912991> (Accessed 24 April 2022).
27. McDonald's Corporation (2022). URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/home.html> (Accessed 24 April 2022).
28. McDonald's Corporation (Sustainalytics, 2022). URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-rating/mcdonald-s-corp/1008017734> (Accessed 24 April 2022).
29. Good Food Institute (2022). URL: <https://gfi.org/> (Accessed 24 April 2022).
30. The American Customer Satisfaction index (2012-2021): Benchmarks by Company. URL: <https://www.theacsi.org/industries/restaurant/fast-food/> (Accessed 24 April 2022).