НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ “DANONE” В УКРАЇНІ)»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент ІІ курсу групи М- 20.07 _____ Сеїдалієв Міркаджі

Науковий керівник _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

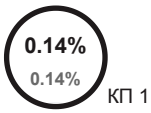
КРМ_ Сеїдалієв Мірхаджі

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Лазоренко Л.В.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
19702	**165856**	**1/8/2026**	**---**	**333064687**

Обсяг знайдених подібностей

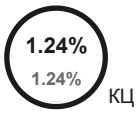
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

19702

Кількість слів



КЦ

165856

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	0
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	0

Джерела

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

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Захаркін_Захаркіна_Сергеєв_SP [redacted] 3/31/2025 Research and Educational Innovation Center for Social Transformations (Research and Educational Innovation Center for Social Transformations)	12 0.06 %
2	https://zib.com.ua/ua/128874-vidsutnist_koshtiv_u_derzhbyudzheti_ne_zvilnyae_vid_vikonann.html	9 0.05 %
3	https://zib.com.ua/ua/128874-vidsutnist_koshtiv_u_derzhbyudzheti_ne_zvilnyae_vid_vikonann.html	6 0.03 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з програми обміну базами даних (0.06 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Захаркін_Захаркіна_Сергеєв_SP [redacted] 3/31/2025 Research and Educational Innovation Center for Social Transformations (Research and Educational Innovation Center for Social Transformations)	12 (1) 0.06 %

з Інтернету (0.08 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
2	https://zib.com.ua/ua/128874-vidsutnist_koshtiv_u_derzhbyudzheti_ne_zvilnyae_vid_vikonann.html	15 (2) 0.08 %

Список прийнятих фрагментів

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь – магістр

Галузь знань - 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність - 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма – Міжнародний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу та публічного управління
д. е. н. професор Лазоренко Л.В.
_____

"____" _____2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Сеїдалієв Міркаджі
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Соціальна відповідальність і етичні аспекти міжнародного бізнесу (на прикладі компанії "Danone" в Україні)
керівник проєкту (роботи): Лазоренко Лариса Віталіївна доктор економічних наук, професор
затверджені наказом НАСОА від "24» вересня 2025 року № 312
2. Строк подання студентом роботи _12.01.2026 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вітчизняних вчених з питань антикризового управління підприємства, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, матеріали компанії "Danone"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність соціальної відповідальності, класифікацію розкрити процес формування соціальної відповідальності та етичного управління в організації; окреслити специфіку системи соціальної відповідальності у міжнародних підприємствах; надати організаційно-економічну характеристику компанії "Danone" та провести оцінку стану його діяльності; проаналізувати стан його соціальної відповідальності; дослідити досвід управління соціальною відповідальністю міжнародним підприємством; здійснити обґрунтування заходів щодо удосконалення ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
таблиці, схеми, рисунки за темою дослідження.
6. Дата видачі завдання:

Керівник _____ Л.В. Лазоренко
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Сеїдалієв Міркаджі

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	**24.09.2025-01.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.10.2025-20.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**21.10.2025-10.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**15.11.2025-01.12.2025**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.12.2025-20.12.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-27.12.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**05.01.2026-10.01.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**12.01.2022**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**12.01.2026-19.01.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	**19.01.2026-23.01.2026**

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: **«Соціальна відповідальність і етичні аспекти міжнародного бізнесу (на прикладі компанії “Danone” в Україні)».**

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення результативності управління соціальною відповідальністю та етичними практиками міжнародної компанії на локальному рівні з урахуванням українського контексту (на прикладі “Danone” в Україні).

Об’єктом дослідження є соціальна відповідальність і корпоративна етика в системі міжнародного бізнесу; предметом — управлінські механізми, інструменти та показники, які забезпечують доказовість нефінансових результатів і керованість етичних ризиків у діяльності міжнародної компанії в Україні.

Методи дослідження включають аналіз і узагальнення наукових підходів до CSR, корпоративної етики та ESG; стейкхолдерський підхід; системний і процесний підходи до управління; порівняльний аналіз; SWOT-аналіз і пріоритизацію управлінських дій; опрацювання відкритих нефінансових матеріалів компанії та їх адаптацію до умов України.

Результати роботи полягають у тому, що обґрунтовано управлінську роль соціальної відповідальності та корпоративної етики як інструментів зниження нефінансових ризиків і підвищення довіри стейкхолдерів. На прикладі “Danone” визначено найбільш чутливі для локального рівня напрями: підвищення доказовості нефінансових результатів, керованість ризиків у ланцюгу постачання, етичність і коректність маркетингових комунікацій щодо продукту, результативність механізмів повідомлень про порушення (speak-up), а також вимірюваність екологічних рішень у сфері пакування та управління відходами. Діагностика проблемних зон показала, що ключовим є перехід від декларативних практик до процедурної

визначеності, регулярного моніторингу та документованих коригувальних дій із підтвердженням результату.

Рекомендації щодо використання результатів роботи передбачають запровадження на локальному рівні комплексної програми управлінського посилення, яка включає: формування реєстру ключових нефінансових індикаторів та календаря моніторингу; ризик-орієнтовану модель контролю постачальників і регламент управління невідповідностями; стандарт відповідального маркетингу з внутрішньою перевіркою тверджень і доказової бази; регламент роботи зі зверненнями споживачів із вимірюваними параметрами строків і завершеності розгляду; алгоритм функціонування speak-up із забезпеченням конфіденційності та процесуальної справедливості; локальні цілі й показники екологічного напряму щодо пакування й відходів; механізм реалізації та контролю результативності через розподіл ролей, етапність упровадження, регулярні управлінські огляди та порядок реагування на відхилення.

Очікуваний ефект від упровадження запропонованих рішень полягає у підвищенні керованості та доказовості нефінансових результатів, зниженні повторюваності проблем у критичних процесах, посиленні довіри стейкхолдерів і зменшенні нефінансових ризиків у діяльності компанії в Україні.

Ключові слова: соціальна відповідальність, корпоративна етика, міжнародний бізнес, стейкхолдери, ESG, комплаєнс, нефінансова звітність, ланцюг постачання, відповідальний маркетинг, звернення споживачів, speak-up, пакування, відходи, Україна, “Danone”.

ВСТУП

У сучасній системі міжнародного бізнесу соціальна відповідальність і корпоративна етика дедалі частіше розглядаються не як репутаційний «додаток» до основної діяльності, а як чинники управлінської стійкості, які впливають на довіру стейкхолдерів, доступ до ринків, якість партнерських відносин і здатність компанії працювати в умовах підвищених ризиків. Для транснаціональних і міжнародних компаній це набуває особливої ваги, оскільки вони діють у багатостандартному середовищі: з різною регуляторною практикою, відмінними очікуваннями споживачів і партнерів, а також із підвищеною увагою до прозорості нефінансових результатів. У таких умовах ключовим стає не лише проголошення принципів відповідальної поведінки, а й здатність організації перетворювати ці принципи на повторювані процедури, вимірювані показники та доказову комунікацію.

Актуальність теми зумовлена тим, що етичні та соціальні ризики найчастіше проявляються у процесах з високою інтенсивністю взаємодії із зовнішнім середовищем: у ланцюгу постачання, у взаєминах з третіми сторонами, в інформаційній політиці та маркетингових комунікаціях, у роботі зі зверненнями споживачів, а також у функціонуванні внутрішніх механізмів доброчесності. Для міжнародної компанії, яка працює на локальному ринку, особливо важливо забезпечити узгодженість між глобальними стандартами та локальною практикою виконання. Український контекст підсилює ці вимоги. По-перше, в умовах воєнного стану зростає турбулентність операційного середовища (логістичні обмеження, кадрова мінливість, підвищена чутливість до якості й інформації про продукт). По-друге, соціальна легітимність бізнесу й довіра споживача формуються швидше і водночас є більш вразливими до інформаційних інцидентів. По-третє, для харчового сектору визначальними є безпечність продукції,

простежуваність, доброчесність взаємодії з контрагентами, а також коректність комунікацій щодо складу, властивостей і походження продуктів. За таких умов соціальна відповідальність і етика мають бути підкріплені управлінськими інструментами, які забезпечують доказовість: чіткі правила, показники, процедури контролю й коригувальні дії з підтвердженням результату.

Ступінь наукової розробленості проблематики підтверджується широким колом досліджень у сфері корпоративної соціальної відповідальності, бізнес-етики та стейкхолдерського підходу. Теоретичні засади соціальної відповідальності закладено у працях Х. Боуена; концептуальні моделі CSR і рівнів відповідальності розвинені А. Кероллом; питання зв'язку корпоративної відповідальності та результативності розглядали Р. Вуд, К. Девіс, Д. Сеті. Стейкхолдерський підхід і його управлінські наслідки пов'язані з роботами Р. Фрімена та подальшими дослідженнями у сфері корпоративного управління. Ідеї стратегічної соціальної відповідальності й «створення спільної цінності» розкривали М. Портер і М. Крамер. Розвиток ESG-підходу й нефінансової звітності опирається на міжнародні практики стандартів і керівництв (зокрема GRI, ISO 26000 та ін.), які формують запит на вимірюваність і порівнюваність нефінансових результатів. У вітчизняній науковій та практикоорієнтованій площині проблематика соціальної відповідальності бізнесу та етичного управління представлена працями О. Лазоренко, С.Є. Літовченко, М. Каргалої, С. Перегудова та інших дослідників. Водночас у прикладному вимірі зберігається потреба у методично цілісних рішеннях, які поєднують корпоративні стандарти міжнародної компанії з локальними процедурами, метриками та механізмами контролю результативності, адаптованими до українського середовища.

З огляду на зазначене, **метою дипломної роботи є** теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення результативності управління соціальною відповідальністю та етичними

практиками міжнародної компанії на локальному рівні з урахуванням українського контексту (на прикладі компанії “Danone” в Україні).

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання:**

- узагальнити теоретичні підходи до розуміння соціальної відповідальності, корпоративної етики та стейкхолдерського підходу в міжнародному бізнесі;
- розкрити роль етичного управління та комплаєнс-інструментів у зниженні нефінансових ризиків міжнародної компанії;
- охарактеризувати підходи до формування нефінансової звітності та вимоги до доказовості й порівнюваності нефінансових результатів;
- проаналізувати особливості присутності компанії “Danone” та її локальної діяльності в Україні у взаємозв’язку з очікуваннями ключових стейкхолдерів;
- здійснити діагностику стану соціальної відповідальності й етичних практик компанії на локальному рівні, визначити проблемні зони та ризики;
- провести узагальнювальний аналіз середовища та внутрішніх чинників із застосуванням аналітичних інструментів (зокрема SWOT-аналізу) і визначити пріоритети управлінського вдосконалення;
- розробити комплекс рекомендацій щодо підвищення результативності соціальної відповідальності та етичних практик (управлінські заходи, індикатори, процедури контролю та коригувальних дій);
- обґрунтувати механізм упровадження запропонованих заходів і систему контролю результативності з урахуванням специфіки українського контексту.

Об’єктом дослідження є соціальна відповідальність і корпоративна етика в системі міжнародного бізнесу на локальному рівні присутності

міжнародної компанії.

Предметом дослідження є управлінські механізми, інструменти та показники, що забезпечують результативність і доказовість соціальної відповідальності та етичних практик міжнародної компанії в Україні (на прикладі “Danone”).

База дослідження — діяльність компанії “Danone” в Україні та її практики соціальної відповідальності й етичного управління, відображені у відкритих нефінансових матеріалах, корпоративних принципах і підходах до взаємодії зі стейкхолдерами, а також у локальному контексті функціонування на українському ринку.

Методи дослідження включають: аналіз та узагальнення наукових джерел із проблематики CSR, корпоративної етики й міжнародного менеджменту; системний і процесний підходи до побудови управлінських механізмів; стейкхолдерський підхід; порівняльний аналіз; контент-аналіз відкритих нефінансових матеріалів компанії; SWOT-аналіз; методи логічного узагальнення та структурування управлінських рішень; інструменти пріоритизації заходів за критеріями управлінської здійсненності та очікуваного ефекту.

Практична значущість роботи полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення локального управління соціальною відповідальністю та етичними практиками “Danone” в Україні. Запропонований підхід є також придатним для адаптації іншими міжнародними компаніями харчового сектору, які працюють в умовах підвищеної турбулентності середовища та високих очікувань стейкхолдерів щодо прозорості, доброчесності й доказовості нефінансових результатів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття, сутність та ключові аспекти соціальної відповідальності й етики в міжнародному бізнесі

Міжнародний бізнес розвивається в умовах, коли вимоги до корпоративної поведінки зростають так само швидко, як і конкуренція на ринках. Компанії, що працюють у різних країнах, стикаються з відмінностями у правових нормах, рівні інституційного контролю, культурних стандартах ділового спілкування, очікуваннях споживачів і суспільства. За таких умов економічний результат дедалі частіше оцінюється в сукупності з тим, яким способом він досягнутий: чи забезпечено справедливі умови праці, чи не допускаються дискримінаційні практики, чи є прозорими комунікації зі споживачами, чи відповідально вибудувані закупівлі та взаємодія з постачальниками, чи дієвими є механізми доброчесності й внутрішнього контролю. Це пояснює, чому соціальна відповідальність і корпоративна етика в міжнародному менеджменті розглядаються не як другорядні теми, а як управлінські фактори стійкості, репутації, довіри та довгострокової конкурентоспроможності.

Соціальну відповідальність бізнесу доцільно трактувати як системний підхід до управління впливом компанії на суспільство та ключові групи зацікавлених сторін, що поєднує досягнення економічних цілей із дотриманням етичних принципів, повагою до прав і гідності людини, забезпеченням справедливих трудових практик, прозорістю діяльності та мінімізацією негативних наслідків для людей і середовища. Важливою ознакою соціальної відповідальності є її практичність: вона проявляється в управлінських рішеннях і процесах, які можуть бути відтворені, проконтрольовані та оцінені за результатами.

Соціальна відповідальність не є тотожною благодійності. Благодійність здебільшого має добровільний характер і може бути корисним інструментом

соціальної політики, однак не визначає рівень відповідальності компанії як системи. Відповідальна поведінка формується насамперед у тому, як організована щоденна діяльність: кадрова політика та розвиток персоналу, охорона праці й безпека, рівні можливості та недискримінація, якість і безпечність продукту, етичні маркетингові комунікації, відповідальні закупівлі, критерії відбору постачальників, вимоги до доброчесності контрагентів, прозорість взаємодії з державними структурами, реагування на порушення та інциденти. Якщо ці елементи слабкі або суперечливі, то окремі соціальні проєкти не змінюють загального характеру впливу компанії та не зменшують ключових ризиків.

Соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі тісно пов’язана з категорією інституційної легітимності, тобто суспільного визнання «правомірності» діяльності компанії. На практиці це проявляється як своєрідна соціальна ліцензія на діяльність: готовність стейкхолдерів приймати присутність компанії, співпрацювати з нею, купувати її продукт і підтримувати її рішення навіть у ситуаціях невизначеності. Втрата легітимності має кумулятивний ефект: знижується довіра до бренду, посилюється критичність регуляторів і громад, ускладнюється найм та утримання персоналу, а будь-яка помилка трактується як підтвердження «системної проблеми». Тому соціальна відповідальність доцільно розглядати як управління довірою: не у формі заяв, а через сталі правила, справедливі процедури і передбачувану поведінку компанії.

Методологічною основою соціальної відповідальності виступає стейкхолдерський підхід. Стейкхолдери — це групи, які впливають на діяльність компанії або зазнають впливу від її рішень. У міжнародному бізнесі коло стейкхолдерів розширюється: окрім працівників і споживачів, суттєву роль відіграють постачальники та субпідрядники, логістичні партнери, локальні громади в країнах присутності, регулятори різних юрисдикцій, інвестори, галузеві асоціації, медіа та громадські організації. Очікування цих груп часто відрізняються та можуть конфліктувати, тому відповідальність у міжнародному менеджменті передбачає здатність компанії визначати пріоритети, підтримувати діалог, попереджати конфлікти та обґрунтовувати прийняті рішення з позицій

прозорості й справедливості.

У міжнародних групах відповідальність реалізується через поєднання глобальної уніфікації та локальної адаптації. Глобальні принципи задають єдину «планку» доброчесності та соціальних стандартів, тоді як локальні підрозділи мають перевести ці принципи у процедури, які працюють у конкретному інституційному середовищі країни присутності. Для українського контексту це особливо важливо через підвищену чутливість суспільства до справедливості трудових практик, прозорості взаємодії з громадами та доброчесності ланцюга постачання. У такій ситуації локалізація стандартів означає не спрощення вимог, а їх операціоналізацію: визначення відповідальних, створення робочих регламентів, налаштування контролю і зрозумілих каналів для реагування на інциденти.

Невід'ємною складовою соціальної відповідальності є корпоративна етика. Корпоративну етику доцільно розуміти як систему принципів і стандартів доброчесної поведінки, що визначає межі допустимих управлінських рішень і дій працівників, керівництва та представників компанії. Етика набуває особливої ваги в міжнародній діяльності через те, що бізнес може діяти в неоднорідному середовищі: різні країни відрізняються не лише нормами права, а й тим, що вважається "звичною практикою". Саме тут виникає ключова управлінська дилема: орієнтація лише на мінімальні локальні вимоги створює ризики для репутації та довіри на глобальному рівні. Тому міжнародні компанії, як правило, формують єдині принципи доброчесності та підтримують їх внутрішніми політиками і процедурами.

Практична реалізація корпоративної етики спирається на поєднання правил і етичної культури. Правила закріплюються в кодексі поведінки та корпоративних політиках (запобігання конфлікту інтересів, антикорупційні вимоги, подарунки та представницькі витрати, доброчесність у закупівлях, взаємодія з державними структурами, захист інформації, повага до прав людини). Етична культура, своєю чергою, визначається реальними управлінськими практиками: особистим прикладом керівництва, якістю комунікацій, готовністю відкрито реагувати на

проблеми, незворотністю наслідків для порушників, справедливістю процедур розгляду інцидентів та підтримкою працівників у ситуаціях етичного вибору. У цьому контексті важливо розмежовувати комплаєнс і етику. Комплаєнс орієнтований на дотримання формальних правил і процедур, тоді як етика охоплює ширший простір рішень, включно з “сірими зонами”, де норма права не дає однозначної відповіді, але ризики для довіри та справедливості є високими. Для міжнародного бізнесу це принципово, оскільки значна частина етичних ризиків виникає через взаємодію з третіми сторонами, посередниками, підрядниками та контрагентами в різних інституційних умовах.

Соціальна відповідальність та етика тісно пов’язані з ризик-орієнтованим управлінням. Соціальні та етичні порушення формують нефінансові ризики, які здатні трансформуватися у прямі економічні втрати: падіння довіри до бренду, ускладнення доступу до капіталу, розірвання партнерських контрактів, штрафи та судові витрати, посилення нагляду регуляторів, зростання плинності кадрів, погіршення продуктивності. У міжнародному середовищі ці ризики посилюються масштабом операцій та складністю ланцюгів постачання: інцидент на одному ринку може викликати реакцію з боку стейкхолдерів на інших ринках, що підвищує ціну управлінських помилок. Саме тому соціальна відповідальність і етика переходять із площини “добровільних ініціатив” у площину системних управлінських рішень: вони мають бути інтегровані в закупівлі, управління персоналом, маркетинг, систему якості, корпоративне управління та внутрішній контроль.

Поряд із поняттями соціальної відповідальності та корпоративної етики в міжнародній практиці широко застосовується підхід ESG. ESG доцільно розуміти як управлінську рамку, яка структурує нефінансові фактори діяльності компанії в 3 блоки: екологічний, соціальний та управлінський. Поширення ESG пов’язане з потребою переводити принципи відповідальної поведінки у вимірюваний формат цілей і показників, що забезпечує керованість і порівнюваність результатів. Екологічний блок охоплює питання використання ресурсів, впливу на довкілля, управління відходами та кліматичні ризики. Соціальний блок включає умови

праці, охорону праці та безпеку, розвиток персоналу, рівність можливостей, недискримінацію, відповідальність у ланцюгу постачання, повагу до прав людини, захист інтересів споживачів і взаємодію з громадами. Управлінський блок стосується корпоративного управління, прозорості, внутрішнього контролю, доброчесності, комплаєнсу, протидії корупції та запобігання конфлікту інтересів.

Водночас ESG не слід ототожнювати із соціальною відповідальністю та етикою. Соціальна відповідальність відображає зміст відповідальної поведінки та логіку впливу компанії; етика визначає стандарти доброчесності та межі допустимих рішень; ESG, своєю чергою, виконує роль інструментальної рамки, яка переводить ці складові в систему управління, моніторингу та оцінювання через показники і цілі. Логічний взаємозв'язок соціальної відповідальності, корпоративної етики та ESG у міжнародному бізнесі подано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 Взаємозв'язок соціальної відповідальності, корпоративної етики та ESG у міжнародному бізнесі

Джерело: розроблено автором

Рисунок ілюструє взаємодоповнюваність 3 підходів: соціальна відповідальність формує зміст і напрями впливу компанії на стейкхолдерів та суспільство; корпоративна етика закріплює нормативний стандарт доброчесної

поведінки та прийняття рішень; ESG забезпечує структурованість і вимірюваність нефінансових факторів через цілі та показники. Поєднання цих елементів створює цілісну модель відповідальної діяльності компанії в міжнародному середовищі, де принципи підтримуються правилами, контролем і управлінською дисципліною.

Подана на рисунку 1.1 логіка підкреслює, що відповідальна поведінка міжнародної компанії не може обмежуватися декларативними цінностями. Вона потребує управлінської інфраструктури: зрозумілих правил, процедур контролю, навчання персоналу, механізмів повідомлень про порушення, а також вимірюваних показників і регулярної оцінки ризиків. Для чіткого розмежування змісту соціальної відповідальності, корпоративної етики та ESG доцільно подати їх у порівняльному вигляді. Порівняльну характеристику зазначених понять наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика соціальної відповідальності, корпоративної етики та ESG у міжнародному бізнесі

Категорія	Основний фокус	На яке питання відповідає	Типові інструменти	Прояв у практиці компанії
Соціальна відповідальність	управління впливом компанії на людей, суспільство та середовище	який вплив створює компанія і як вона за нього відповідає	соціальна політика, практики щодо персоналу, відповідальні закупівлі, взаємодія з громадами, прозорість	системна робота зі стейкхолдерами, соціальні ініціативи, стандарти якості та відповідальної комунікації
Корпоративна етика	стандарти доброчесності та межі допустимої поведінки	як діяти справедливо і доброчесно в умовах ризику або тиску середовища	кодекс поведінки, антикорупційні правила, політика конфлікту інтересів, канали повідомлень, розслідування	зниження ймовірності порушень, дисципліна доброчесності, передбачувані процедури реагування
ESG	структуроване управління нефінансовими факторами у 3 блоках	як вимірювати нефінансові ризики, цілі та прогрес	ESG метрики, цільові показники, системи збору даних, моніторинг, внутрішній контроль	порівнювані показники і цілі, регулярний контроль динаміки, управлінські рішення на основі нефінансових даних

Джерело: розроблено автором

Таблиця демонструє відмінності між 3 поняттями за їхнім управлінським змістом. Соціальна відповідальність фокусується на впливі компанії та взаємодії зі стейкхолдерами; корпоративна етика визначає стандарти доброчесної поведінки й механізми запобігання порушенням; ESG забезпечує системність і вимірюваність нефінансових факторів через показники, цілі та моніторинг. Така диференціація дозволяє коректно використовувати терміни в академічному дослідженні та уникати їх змішування.

Соціальна відповідальність і корпоративна етика виконують різні, але взаємопов'язані функції: соціальна відповідальність визначає зміст відповідальної поведінки та напрями впливу, а етика формує нормативну основу доброчесності та стандарти прийняття рішень. ESG, зі свого боку, підсилює керованість відповідальної моделі завдяки структурі факторів, вимірюваним показникам і можливості відстежувати прогрес у часі. У сукупності ці елементи створюють підґрунтя для професійного управління нефінансовими ризиками та підтримання довіри в умовах міжнародної діяльності.

1.2. Етичне управління в міжнародному бізнесі: принципи та інструменти реалізації

Етичне управління в міжнародному бізнесі є складовою професійного менеджменту, що забезпечує передбачуваність рішень компанії та збереження довіри зацікавлених сторін у різних країнах присутності. На відміну від підходу, який обмежується виконанням мінімальних вимог законодавства, етичне управління орієнтоване на ширший стандарт доброчесності: справедливість, відповідальність, повагу до людини, чесність у комунікаціях, неприйнятність корупційних практик та недопущення дискримінації. У міжнародному середовищі ці питання загострюються через відмінності культурних норм, різний рівень інституційного контролю та неоднакові "звичаї" ведення бізнесу. Саме тому компаніям необхідна система, яка дозволяє діяти послідовно, не створюючи

подвійних стандартів на різних ринках.

Етичне управління базується на сукупності принципів, які задають логіку прийняття рішень і формують межі допустимої поведінки. До ключових принципів належать доброчесність і прозорість (відкритість правил та відсутність прихованої вигоди), справедливість (недопущення дискримінації та упередженості), відповідальність (готовність компанії визнавати наслідки своїх рішень і виправляти порушення), повага до прав і гідності людини, законність як мінімальний стандарт, а також запобігання конфлікту інтересів. Важливою характеристикою принципів етичного управління є їх прикладний характер: вони мають бути перекладені в правила поведінки, зрозумілі працівникам і партнерам, та підкріплені механізмами контролю.

У теорії та практиці міжнародного менеджменту етичні ризики найчастіше виникають у процесах, де перетинаються економічні інтереси, нерівність інформації та контакт із зовнішнім середовищем. Це, зокрема, закупівлі, взаємодія з посередниками і третіми сторонами, контакти з державними органами, маркетингові комунікації, кадрові рішення, питання безпеки праці, обіг даних та конфіденційної інформації, а також реагування на порушення. Етична проблема в таких ситуаціях полягає не тільки в можливості порушення формальних норм, але й у ризику втрати довіри, репутаційних наслідках і руйнуванні внутрішньої справедливості, що впливає на культуру організації.

Управлінська відповідь на етичні ризики в міжнародному бізнесі полягає у формуванні цілісної системи забезпечення доброчесності. Така система, як правило, поєднує нормативний рівень (цінності, принципи, кодекс поведінки), процесний рівень (політики, процедури, навчання, контроль), а також рівень реагування (канали повідомлень, розслідування, дисциплінарні заходи, коригувальні дії). Для міжнародної компанії особливо важливо, щоб правила були єдиними, але водночас адаптованими до операційних процесів конкретних країн без втрати базових стандартів.

Практична реалізація етичного управління потребує розмежування двох близьких, але різних категорій: корпоративної етики та комплаєнсу. Комплаєнс

зосереджений на дотриманні встановлених правил, процедур і регуляторних вимог; він фіксує “що треба зробити, щоб не порушити”. Етика охоплює ширший простір управлінських рішень, включно з ситуаціями, де формально “все дозволено”, але рішення може бути несправедливим, маніпулятивним або таким, що підриває довіру. Іншими словами, комплаєнс забезпечує дисципліну виконання, а етичне управління формує стандарт поведінки й культуру доброчесності, які працюють навіть у “сірих зонах”.

Дієвість етичного управління значною мірою визначається роллю керівництва. У міжнародній практиці стійкі системи доброчесності формуються тоді, коли керівники демонструють послідовність: однакові вимоги до всіх рівнів персоналу, нетерпимість до порушень незалежно від посади, справедливі рішення за результатами розслідувань, відсутність “винятків” для високорезультативних працівників. За відсутності такої послідовності навіть якісно написані політики перетворюються на формальність, а працівники орієнтуються на неофіційні практики, що прямо підвищує етичні ризики.

Окремим елементом етичного управління є культура «speak-up», тобто організаційна готовність виявляти порушення не через випадкові витоки назовні, а через внутрішні безпечні канали. Для міжнародних компаній це критично, оскільки значна частина порушень виникає на стику функцій або у взаємодії з третіми сторонами, де формальні правила легко обходяться. Ефективність каналів повідомлень визначається не їх наявністю, а довірою персоналу: зрозумілими правилами конфіденційності, забороною репресій, швидкістю та справедливістю розгляду звернень, прозорістю управлінських рішень за результатами розслідувань. За відсутності цих умов працівники або мовчать, або виносять проблему назовні, що різко підвищує репутаційні втрати.

Етичне управління в міжнародному бізнесі доцільно розглядати як циклічний процес постійного вдосконалення: правила оновлюються відповідно до нових ризиків, навчання адаптується до нових сценаріїв, контроль фокусується на найбільш уразливих процесах, а аналіз інцидентів стає основою коригувальних дій. Узагальнену логіку такої системи відображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 Етична інфраструктура міжнародної компанії: цикл забезпечення доброчесності

Джерело: розроблено автором

Рисунок відображає послідовну управлінську логіку забезпечення доброчесності: від формування цінностей і принципів — до їх закріплення в політиках, навчання персоналу, контролю та аудиту, механізмів повідомлень і розслідувань, а також коригувальних дій. Циклічність підкреслює, що етика підтримується не одноразовими документами, а постійним управлінням ризиками й вдосконаленням практик.

Крім загальної моделі, важливо показати “прикладні точки”, де етичні ризики виникають найчастіше, та типові управлінські інструменти їх запобігання. Систематизацію таких дилем і механізмів реагування наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Типові етичні дилеми міжнародного бізнесу та інструменти управлінського реагування

Етична дилема (сфера ризику)	Як проявляється в практиці	Потенційні наслідки для компанії	Інструменти запобігання та реагування
Конфлікт інтересів	поєднання службових повноважень із приватною вигодою; рішення на користь пов’язаних осіб або “своїх” контрагентів	втрата довіри, фінансові втрати, внутрішні конфлікти	політика конфлікту інтересів; декларування; контроль повноважень; дисциплінарні заходи

Подарунки та ділова гостинність	подарунки або запрошення, що фактично стимулюють упереджене рішення	корупційні ризики, репутаційні втрати, санкції	правила подарунків і гостинності; ліміти; погодження; навчання персоналу
Треті сторони та посередники	непрозорі послуги, ризик неформальних платежів, “вирішення питань” через посередника	юридичні санкції, блокування партнерств, кризи довіри	перевірка третіх сторін; договори з етичними умовами; контроль платежів; аудит
Доброчесність закупівель	маніпуляції тендерами; непрозорі критерії; персональна зацікавленість	завищені витрати, зниження якості, ризик розслідувань	кодекс закупівель; розподіл ролей; прозорі критерії; контроль рішень
Маркетингові заяви і комунікації	перебільшення властивостей продукту; маніпулятивні повідомлення; приховування важливої інформації	скарги споживачів, штрафи, репутаційні втрати	політика етичного маркетингу; внутрішня перевірка заяв; контроль комунікацій
Дискримінація та нерівні можливості	упередженість у наймі, оплаті, кар’єрному просуванні; токсична поведінка	плинність кадрів, конфлікти, погіршення бренду роботодавця	політики рівних можливостей; механізми звернень; навчання менеджерів; HR-контроль
Охорона праці та безпека	формальне дотримання стандартів; приховування інцидентів; нехтування ризиками	травматизм, зупинки процесів, відповідальність керівництва	стандарти безпеки; аудит; культура повідомлень; розслідування інцидентів
Дані та конфіденційність	неналежне зберігання даних; витоки; несанкціонований доступ	юридичні санкції, втрата довіри клієнтів і партнерів	політика захисту даних; доступ за ролями; кіберконтроль; навчання персоналу
Реагування на порушення	замовчування проблем; відсутність справедливого розгляду; “подвійні стандарти”	повторюваність порушень, демотивація персоналу, репутаційні кризи	канали повідомлень; захист заявника; незалежне розслідування; коригувальні дії

Джерело: розроблено автором

Таблиця демонструє, що етика міжнародного бізнесу має конкретні управлінські “вузли” в діяльності компанії: закупівлі, взаємодія з третіми сторонами, маркетинг, кадрові процеси, охорона праці, робота з даними та реагування на порушення. Наведені інструменти підтверджують практичний характер етичного управління: доброчесність забезпечується поєднанням правил, контролю, навчання та процедур розслідування, а не лише деклараціями.

1.3. Соціальна звітність міжнародних компаній: сутність, структура та принципи якості

Нефінансова (соціальна) звітність у міжнародному бізнесі розглядається як інструмент управлінської прозорості та підзвітності компанії перед зацікавленими сторонами. Її актуальність зумовлена тим, що оцінка діяльності компанії дедалі частіше виходить за межі фінансових результатів і включає питання відповідального ставлення до працівників, споживачів, партнерів, локальних громад, а також до етичних стандартів управління. У глобальному середовищі, де компанії працюють у різних правових і культурних системах, соціальна звітність виконує додаткову функцію: забезпечує узгоджене представлення підходів, принципів і результатів незалежно від країни присутності, що підсилює довіру та знижує репутаційну вразливість.

Соціальний звіт доцільно визначати як структурований документ, у якому компанія розкриває ключові напрями соціальної відповідальності та етичного управління, описує політики й управлінські практики, демонструє результати діяльності через кількісні та якісні показники, а також пояснює пріоритети й логіку прийняття рішень. У міжнародній практиці такі документи можуть мати різні назви (звіт зі сталого розвитку, нефінансовий звіт, ESG-звіт, звіт про соціальну відповідальність), однак їх об’єднує спільна управлінська ідея: показати не лише наміри, а й механізми реалізації та результати, які можна відстежувати в часі.

Змістовне ядро якісної соціальної звітності формується навколо принципу суттєвості. Суттєвість означає, що компанія висвітлює не випадковий набір “позитивних історій”, а ті теми, які є найбільш значущими з погляду її впливу та очікувань стейкхолдерів. У міжнародному бізнесі до суттєвих тем найчастіше відносять: умови праці, охорону праці та безпеку, розвиток персоналу, рівні можливості та недискримінацію, права людини, відповідальність у ланцюгу постачання, етичні стандарти й комплаєнс, захист інтересів споживачів і

безпечність продукту, доброчесність комунікацій, взаємодію з громадами, а також екологічні аспекти діяльності. Водночас пріоритетність тем може відрізнятися залежно від ринку, тому соціальна звітність міжнародних компаній має поєднувати глобальну послідовність з урахуванням локального контексту.

Якість соціальної звітності визначається не лише набором тем, а й принципами подання інформації. До базових вимог, характерних для міжнародної практики, належать: зрозумілість і структурованість, повнота розкриття, збалансованість (висвітлення як досягнень, так і проблемних зон), послідовність і порівнюваність у часі, точність і обґрунтованість даних, своєчасність, а також перевірюваність інформації. Перевірюваність є критичною умовою довіри, оскільки нефінансові показники мають спиратися на пояснену методику розрахунку, визначене охоплення даних та внутрішні процедури контролю. Особливе значення це має для міжнародних компаній, де дані акумулюються з різних підрозділів і країн, а отже, потребують єдиних правил збору та узгодження.

Важливою методичною вимогою до нефінансової звітності є визначення периметру даних, тобто чітке окреслення, які підрозділи, активи, види діяльності та ланцюги взаємодії охоплюються показниками. У міжнародних групах це питання набуває особливої складності: частина процесів може виконуватися підрядниками, частина — спільними підприємствами або через постачальників різних рівнів. Без окреслення меж звітності виникає ризик «нерівних» порівнянь у часі та між країнами, а також ризик вибіркового розкриття. Тому якісний соціальний звіт має не лише наводити показники, а й пояснювати охоплення, джерела даних, ключові припущення та обмеження, що підвищує довіру і робить інформацію придатною для управлінських рішень.

Професійна соціальна звітність будується як цілісна система, що поєднує 3 рівні: політики та принципи (які стандарти обирає компанія), управлінські процеси та інструменти (як забезпечується виконання стандартів), а також результати (що саме досягнуто і як це вимірюється). Упорядкування цієї логіки у вигляді ієрархії дає змогу показати, що якісна звітність неможлива без якісної основи даних і внутрішнього контролю. Узагальнену модель побудови соціальної

звітності за рівнями наведено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Піраміда побудови соціальної (нефінансової) звітності міжнародної компанії

Джерело: розроблено автором

Рисунок демонструє ієрархію формування соціальної звітності: від первинних даних і внутрішніх процедур контролю — до показників, тематичних блоків розкриття та управлінських висновків із визначенням пріоритетів і цілей. Пірамідальна логіка підкреслює, що звіт є переконливим лише тоді, коли він опирається на прозорі методики, контроль якості даних і порівнюваність результатів у часі.

Піраміда на рисунку 1.3 акцентує, що “видима” частина звіту — показники та досягнення — повинна спиратися на менш помітну, але визначальну основу: якість даних, методик і внутрішніх процедур контролю. Саме через це соціальна звітність у міжнародному бізнесі виконує не лише комунікаційну, а й управлінську функцію: компанія змушена формалізувати відповідальних, узгодити методики та забезпечити регулярний збір нефінансової інформації. У результаті звітність перетворюється на інструмент управління, який дисциплінує процеси та робить нефінансові ризики більш керованими.

Окрім рівневої побудови, соціальна звітність має чітку процесну логіку. Вона не створюється “в кінці року”, а є результатом послідовних кроків:

визначення суттєвих тем і стейкхолдерів, постановка цілей, вибір показників, збір і перевірка даних, формування змістових розділів, внутрішнє погодження, публікація та отримання зворотного зв'язку. Циклічність такого підходу підкреслює, що звітність пов'язана з постійним вдосконаленням управлінських практик. Узагальнений цикл підготовки соціальної звітності наведено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Цикл підготовки соціальної звітності міжнародної компанії

Джерело: розроблено автором

Рисунок відображає послідовність ключових етапів підготовки соціального звіту: визначення суттєвих тем і очікувань стейкхолдерів, формування цілей і показників, збір інформації, внутрішню перевірку та верифікацію, підготовку й публікацію документа, а також використання зворотного зв'язку для коригування пріоритетів і процедур. Така логіка забезпечує послідовність, порівнюваність даних і зростання якості розкриття.

Соціальна звітність міжнародних компаній, таким чином, є одночасно інструментом публічної підзвітності й внутрішнього управління. Її цінність визначається тим, наскільки обґрунтовано відібрані суттєві теми, наскільки прозоро описані методики, наскільки послідовними є показники у часі та

наскільки перевірюваними є дані. За наявності цих умов звітність підсилює довіру стейкхолдерів, забезпечує кращу керованість нефінансових ризиків і сприяє формуванню стабільної репутації компанії в міжнародному середовищі.

Висновки до розділу 1

Соціальна відповідальність і корпоративна етика в міжнародному бізнесі формують не декларативний набір цінностей, а керовану систему, що визначає якість управлінських рішень і стійкість компанії у взаємодії зі стейкхолдерами. Відповідальна поведінка проявляється насамперед у щоденних процесах — трудових практиках, безпеці, стандартах закупівель, доброчесності маркетингових комунікацій, прозорості взаємодії з партнерами та державними інституціями — і саме тому вона безпосередньо пов’язана з репутаційною стійкістю та довірою.

Етичне управління забезпечує єдність стандартів у різних країнах присутності й знижує ризик подвійних правил, поєднуючи принципи, політики, навчання, контроль і справедливі процедури реагування на порушення. У свою чергу, соціальна (нефінансова) звітність виступає інструментом підзвітності та управлінської дисципліни: вона вимагає визначення суттєвих тем, узгодження методик, забезпечення якості даних і порівнюваності показників у часі, що робить нефінансові ризики більш видимими та керованими.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ “DANONE”

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії “Danone”

“Danone” належить до міжнародних компаній харчової індустрії, для яких питання якості, безпечності продукції та доброчесності бізнес-практик мають системний характер. Споживання продуктів харчування напряму пов’язане з довірою, а тому управлінські рішення в такій галузі оцінюються не лише за фінансовим результатом, а й за відповідністю стандартам, прозорістю процесів і відповідальністю комунікацій зі споживачами та партнерами. Для міжнародної групи додатковим чинником є різноманітність регуляторних середовищ і практик ведення бізнесу в країнах присутності, що підвищує значущість єдиних правил корпоративної етики та механізмів внутрішнього контролю.

Історія розвитку компанії відображає поступове ускладнення управлінської моделі: від фокусу на стабільній якості та технологічній дисципліні до ширшого трактування відповідальності як управління ланцюгом створення цінності, взаєминами зі стейкхолдерами, стандартами доброчесності та прозорості. Узагальнення основних етапів розвитку та зміни акцентів у підходах до відповідальності наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні етапи розвитку “Danone” та еволюція підходу до відповідальності

Період	Коротка характеристика	Що це означає для соціальної відповідальності та етики
Формування бренду	Репутація тримається на якості та довірі споживача	Відповідальність починається з базового: безпечність, чесність, прозорість
Міжнародне масштабування	Розширення ринків і портфеля, різні регуляторні умови	Потрібні єдині стандарти поведінки, контроль ризиків і дисципліна процесів у різних країнах
Вбудовування соціального виміру в управління	Соціальні принципи переходять у правила й управлінські рішення	Етика стає частиною системи управління, а не епізодичною ініціативою

Сучасний контур діяльності	Поєднання комерційних цілей із соціальними та екологічними пріоритетами	Зростає роль підзвітності, комплаєнсу, вимірюваності результатів і доказовості заяв

Джерело: узагальнено за публічними матеріалами компанії

Наявність формалізованих ціннісних орієнтирів у міжнародній компанії виконує прикладну функцію: вони задають логіку корпоративних політик і стандартів, які мають бути відтворені в країнах присутності. У практичному вимірі місія та бачення мають значення не як комунікаційний елемент, а як основа для розроблення процедур, показників контролю, вимог до постачальників, принципів роботи з персоналом і рамок відповідального маркетингу. Узагальнення місії, бачення та стратегічних орієнтирів "Danone" подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Місія, бачення та стратегічні орієнтири "Danone"

Елемент	Зміст	Як це проявляється у соціальній відповідальності та етиці
Місія	Здоров'я через харчування	Високі вимоги до якості, безпечності, правдивості комунікацій і відповідальності в ланцюгу створення цінності
Бачення	Здоров'я людей у зв'язку зі станом довкілля	Поєднання соціальних рішень із екологічними: ресурси, упаковка, виробничі практики, прозорість даних
Орієнтир 1	Health	Харчова цінність, якість, відповідальний маркетинг і коректна комунікація зі споживачем
Орієнтир 2	Nature	Ресурсні рішення, вплив виробництва, підхід до упаковки та екологічні зобов'язання
Орієнтир 3	People & Communities	Персонал, безпека, права людини, громади, відповідальність у ланцюгах постачання

Джерело: за даними офіційних публічних матеріалів компанії

Для українського контексту показовим є рівень відкритості компанії до зворотного зв'язку зі споживачами, оскільки саме простота та доступність звернень часто виступає базовим індикатором клієнтоорієнтованості й відповідальності комунікацій. Офіційний сайт компанії в Україні: danone.ua; канал навігації для звернень: розділ "Контакти"; гаряча лінія для загальних звернень: 0-800-501-625; гаряча лінія щодо дитячого харчування: 0-800-501-785.

Організаційна модель управління українського підрозділу "Danone"

побудована за функціональним принципом, характерним для міжнародних компаній: керівник країни координує реалізацію комерційних пріоритетів у межах корпоративних стандартів групи, а ключові напрями діяльності зосереджені у функціональних блоках. Така конфігурація дозволяє поєднувати управління ринком із підтриманням безперервності постачання, стабільної якості та вимог доброчесності в щоденних процесах.

Комерційний блок охоплює управління продажами, взаємодію з торговельними партнерами та клієнтський сервіс. Саме в цій функціональній площині концентруються ризики, пов'язані з прозорістю умов співпраці, коректністю промоактивностей, дотриманням правил взаємодії з контрагентами та належністю договірної дисципліни. Маркетинговий блок відповідає за розвиток брендів і комунікації, тому визначає стандарти відповідального маркетингу: точність повідомлень, коректність позиціонування, етичність рекламних тверджень і відповідність інформації про продукт очікуванням споживачів.

Операційний блок (Supply Chain) забезпечує планування, закупівлі, логістику та складську інфраструктуру, формуючи керованість ланцюга постачання. Для міжнародного бізнесу цей напрям є ключовим з точки зору соціальних і етичних ризиків: доброчесність постачальників, простежуваність, дотримання стандартів, своєчасне реагування на відхилення. Виробництво та технічна функція відповідають за виконання виробничих планів і технічну готовність процесів, охорону праці та промислову безпеку. Функція якості зосереджена на харчовій безпечності, контролі якості та простежуваності, що є базою довіри до продукту. Фінансова функція забезпечує бюджетну дисципліну, планування й контролінг; HR — підбір, розвиток персоналу та систему винагород; юридична й комплаєнс-функція — договірну роботу, антикорупційні правила та механізми реагування на порушення. У сукупності така структура підтримує розподіл відповідальності та дозволяє інтегрувати етичні вимоги й соціальні зобов'язання через щоденні управлінські процедури.

Організаційну модель управління українського підрозділу "Danone" подано на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна модель управління українського підрозділу “Danone”

Джерело: розроблено автором

Для характеристики масштабу та керованості бізнесу доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників групи за 2022–2024 роки. Фінансові результати опосередковано відображають спроможність компанії підтримувати довгострокові зобов’язання у сферах якості, комплаєнсу, розвитку персоналу та соціальних ініціатив. Узагальнені показники наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка ключових фінансових показників групи “Danone” у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Продажі (оборот), млн євро	27661	27619	27376
Темп зміни продажів, відсотків до попереднього року	-	мінус 0,2	мінус 0,9
Продажі LFL (у порівнянних цінах), відсотків	7,8	7,0	4,3
Повторюваний операційний прибуток, млн євро	3377	3481	3558
Зміна повторюваного операційного прибутку, млн євро	-	плюс 104	плюс 77
Повторювана операційна маржа, відсотків	12,2	12,6	13,0
Повторюваний чистий прибуток (частка групи), млн євро	2205	2283	2345
Вільний грошовий потік, млн євро	2127	2633	3003
Зміна вільного грошового потоку, млн євро	-	плюс 506	плюс 370
Чистий борг на кінець року, млн євро	10100	10200	8600
Зміна чистого боргу, млн євро	-	плюс 100	мінус 1600

Джерело: за даними публічної фінансової звітності групи “Danone”

У 2022–2024 роках компанія зберігала значний масштаб продажів: 27 661 мільйон євро у 2022 році, 27 619 мільйонів євро у 2023 році та 27 376 мільйонів євро у 2024 році. Попри незначне зниження обороту, показники ефективності

демонстрували позитивну динаміку: повторюваний операційний прибуток зріс з 3 377 до 3 558 мільйонів євро, а повторювана операційна маржа підвищилася з 12,2 до 13,0 відсотків. Вільний грошовий потік у 2023–2024 роках зростав і у 2024 році становив 3 003 мільйони євро, тоді як чистий борг на кінець 2024 року знизився до 8 600 мільйонів євро. Сукупно це свідчить про посилення фінансової стійкості та здатність підтримувати управлінські стандарти й програми, пов'язані з відповідальністю та доброчесністю.

Важливою характеристикою міжнародної компанії є географічна структура продажів, оскільки вона визначає концентрацію попиту та масштаб операцій у ключових регіонах. У таблиці 2.4 наведено розподіл продажів групи "Danone" за географічними зонами у 2024 році, а на рисунку 2.2 подано його візуалізацію.

Таблиця 2.4

Структура ринків збуту групи "Danone" за географічними зонами у 2024 році

Географічна зона	Обсяг продажів, млн євро	Частка у продажах, %
Європа	9568	35,0
Північна Америка	6579	24,0
Китай, Північна Азія та Океанія	3694	13,5
Латинська Америка	3029	11,1
Інші країни світу	4506	16,5
Разом	27376	100,0

Джерело: за даними публічної звітності групи "Danone"

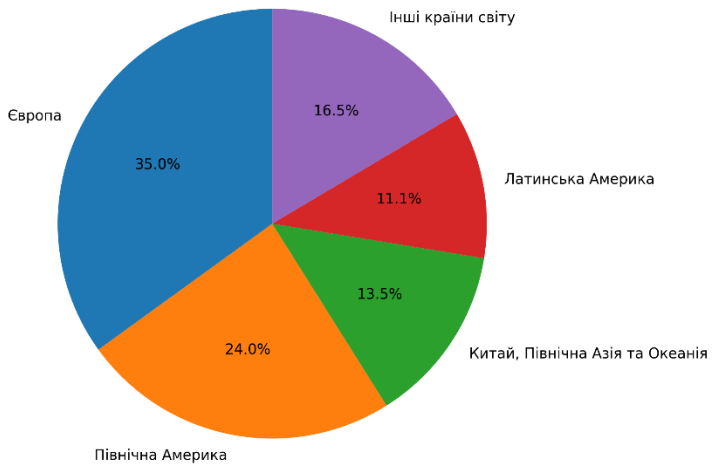


Рисунок 2.2 – Структура ринків збуту групи "Danone" за географічними зонами у 2024 році

Джерело: сформовано автором за даними таблиці 2.4

За результатами 2024 року найбільша частка продажів припадала на Європу та Північну Америку. Значущими також є Китай, Північна Азія та Океанія, Латинська Америка (3 029 мільйонів євро,) та інші країни світу (4 506 мільйонів євро). Такий розподіл підтверджує високу диверсифікацію збуту та потребу в уніфікованих управлінських правилах, які забезпечують порівнюваність стандартів якості й доброчесності в різних країнах.

Окрім регіональної структури, доцільно виокремити країни, що формують найбільший внесок у продажі групи. За даними таблиці 2.5, найбільшу частку забезпечували США (21 %), Китай (11%) та Франція (8%), а також Індонезія і Велика Британія (по 6 %) та Мексика (5 %). Концентрація значних обсягів у кількох ключових країнах підсилює потребу в стандартизованих підходах до комплаєнсу й етики, які поширюються на локальні підрозділи через корпоративні політики.

Таблиця 2.5

Ключові країни за внеском у продажі групи “Danone” у 2024

Країна	Частка у продажах групи, %
США	21
Китай	11
Франція	8
Індонезія	6
Велика Британія	6
Мексика	5

Джерело: за даними публічної звітності групи “Danone”

Структура діяльності компанії за основними бізнес-напрямами є важливою для розуміння того, які категорії формують виручку та які саме сегменти потребують підвищеної уваги до стандартів якості й етичних комунікацій. У таблиці 2.6 наведено розподіл продажів за трьома ключовими бізнес-напрямами групи у 2024 році.

Таблиця 2.6

Структура продажів групи "Danone" за основними напрямами діяльності у 2024 році

Напрям діяльності	Продажі у 2024 році, млн євро	Частка у загальних продажах, %	Зміст напряму
Базові молочні продукти та рослинні альтернативи	13 463	49,2	Йогурти, кисломолочні продукти, десерти, а також рослинні альтернативи
Спеціалізоване харчування	8 936	32,6	Дитяче харчування та медичне харчування
Води	4 977	18,2	Упакована питна вода та суміжні категорії
Разом	27 376	100,0	

Джерело: за даними публічної звітності групи "Danone"

Найбільшу вагу у продажах у 2024 році мав напрям базових молочних продуктів та рослинних альтернатив, що підкреслює стратегічну роль асортименту та інновацій у масових категоріях щоденного споживання. Спеціалізоване харчування формувало 8 936 мільйонів євро, що акцентує вимоги до підвищених стандартів якості, безпечності та відповідальності маркетингових тверджень, з огляду на чутливість споживчих груп. Напрям води забезпечував 4 977 мільйонів євро, демонструючи вагомий внесок суміжної категорії в загальний портфель.

У межах України продуктова присутність "Danone" доцільно характеризувати через портфель торгових марок і категорій, які покривають різні сценарії споживання: щоденне споживання, функціональні продукти, дитячі лінійки, десертні позиції та рослинні альтернативи. Систематизований огляд торгових марок і ключових категорій наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Продуктовий портфель "Danone" в Україні: торгові марки та ключові категорії

Торгова марка	Основні категорії	Типові продуктові формати	Маркетингове позиціонування
"Активіа"	Йогурти, йогуртні напої	ложкові йогурти, питні йогурти	Баланс раціону, щоденна підтримка травлення
"Актімель"	Кисломолочні напої	функціональні кисломолочні напої	Підтримка імунітету та активного способу життя
"Даніссімо"	Десертні йогурти	крем-йогурти, десертні формати	Смак, різноманітність текстур, "преміальність у масовому сегменті"

"Живинка"	Кисломолочні продукти	питні йогурти, перекуси	Зручний формат “на ходу”, повсякденний вибір
"Растішка"	Дитячі молочні продукти	дитячі йогурти та сирки	Дитяче споживання, акцент на рецептурах для дітей
"ПростоНаше"	Традиційна молочна група	молоко, кефір, ряжанка, сметана, кисломолочний сир	Локальна ідентичність, опора на фермерську сировину
"Актуаль"	Кисломолочні продукти	йогурти/кисломолочні напої	Класичні смаки, щоденний сегмент
"Алпро"	Рослинні альтернативи	рослинні напої/альтернативи	Рослинний раціон, споживачі з особливими вподобаннями

Джерело: узагальнено за даними публічних матеріалів компанії та продуктового портфеля на українському ринку

Портфель “Danone” в Україні поєднує міжнародні торгові марки з локальними рішеннями, що дозволяє працювати одночасно в масових сегментах і в нішах підвищеної цінності. Показовим прикладом адаптації до українського ринку є зміна брендингового рішення у 2023 році, коли одна з масових молочних лінійок була перейменована на “ПростоНаше” з комунікаційним акцентом на локальність і підтримку постачальників. Для оцінювання соціальної складової діяльності в українських умовах важливими є саме такі приклади локалізації, оскільки вони відображають зв’язок компанії з внутрішнім ринком і постачальницьким середовищем.

Окремого розгляду потребують виробництво та ланцюг постачання, оскільки в цій площині концентруються ключові “точки відповідальності”: вимоги до якості сировини, взаємодія з фермерами, зайнятість у регіонах, стандарти охорони праці, логістична дисципліна, а також технологічні та екологічні аспекти операцій. Узагальнену модель виробничо-логістичної присутності “Danone” в Україні подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Виробничо-логістична модель "Danone" в Україні

Елемент моделі	Зміст	Управлінське значення
Закупівля молочної сировини	Співпраця з фермерськими господарствами та промисловими молочними фермами; фокус на стандартах якості	Впливає на сталість постачання, якість, соціальний ефект у громадах і практики відповідальної взаємодії з партнерами

Переробка та виробництво	Виробнича база в Україні історично включала майданчики з переробки молока; ключова роль у забезпеченні асортименту — у центральному виробничому кластері	Визначає собівартість, стабільність випуску, зайнятість та вимоги до охорони праці
Контроль якості та безпечність	Внутрішні стандарти якості, простежуваність партій, вимоги до рецептур і пакування	Формує довіру споживача; напряму пов’язано з етикою продукту та прозорістю
Дистрибуція	Розподіл через національні й регіональні мережі, логістичних партнерів, холодовий ланцюг	Визначає доступність продукту, рівномірність покриття ринку та операційну надійність

Джерело: узагальнено за даними публічних матеріалів компанії та опису операційної моделі

Збутова модель є практичним завершенням ланцюга створення цінності, оскільки саме через канали збуту продукт стає доступним споживачу, а маркетингові та торговельні практики переходять у площину щоденних ринкових взаємодій. Канальна структура збуту продукції “Danone” в Україні у 2024 році наведена в таблиці 2.9, а на рисунку 2.6 подано її візуалізацію.

Таблиця 2.9

Структура збуту продукції "Danone" в Україні за каналами у 2024 році

Канал збуту	Частка у збуті, %	Коментар щодо ролі каналу
Сучасна роздрібна торгівля (національні та регіональні мережі)	70	Основний канал формування обсягів; висока конкуренція за полицю та промо
Традиційна торгівля (дрібні магазини, локальні точки)	15	Важлива для покриття малих міст і районів
HoReCa	5	Підтримує іміджеві продажі та окремі формати споживання
Онлайн-канали	10	Зростаючий канал, особливо в містах; підсилює доступність і зручність
Разом	100	

Джерело: узагальнено за даними компанії (структура каналів збуту)

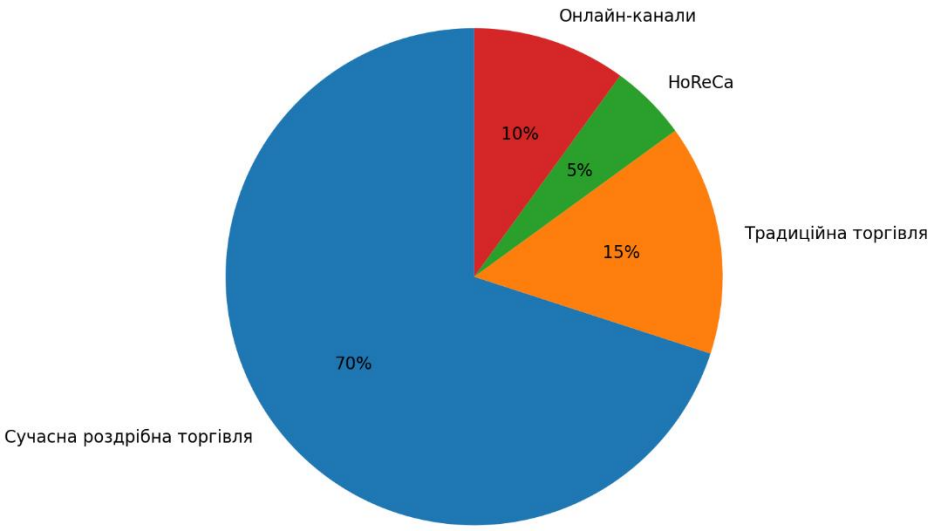


Рисунок 2.6 – Структура збуту "Danone" в Україні за каналами у 2024 році

Джерело: сформовано автором за даними таблиці 2.9.

Згідно з наведеними даними, основним каналом збуту в Україні є сучасна роздрібна торгівля (70 %), що означає високу залежність від стандартів взаємодії з національними й регіональними мережами, вимог до промоактивностей і прозорості торговельних умов. Традиційна торгівля формує 15 % збуту та забезпечує покриття малих міст і локальних ринків. Онлайн-канали становлять 10 % і демонструють зростаючу роль з точки зору доступності та зручності для споживача, тоді як сегмент HoReCa формує 5 % і підтримує окремі формати споживання та іміджеві продажі.

Конкурентне середовище є вагомим фактором, що підсилює вимоги до якості, сервісу й етичності маркетингових та торговельних практик. На українському ринку молочної продукції “Danone” конкурує з великими міжнародними та національними гравцями, які мають сильні бренди, широку дистрибуцію та активні промостратегії. Перелік ключових конкурентів і типових сильних сторін наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Ключові конкуренти "Danone" на ринку молочної продукції України

Конкурент (група/компанія)	Сегменти конкуренції	Типові сильні сторони на ринку
Lactalis в Україні	молоко, кисломолочні продукти, сири	масштаб, широка дистрибуція, сильні бренди
"Молочний альянс"	молоко, кефір, сметана, масло, сир	впізнаваність, локальна сировина, стабільність постачання

"Люстдорф"	молоко, вершки, кисломолочні продукти	сильні позиції в масовому сегменті, широка полиця
"Галичина"	кисломолочні продукти, сметана, йогурти	локальна ідентичність, довіра споживачів
"Терра Фуд"	масло, сирні продукти, молочна група	охоплення категорій, промоактивність
Інші національні та регіональні виробники	різні сегменти	гнучкість, близькість до локальних ринків, цінова конкуренція

Джерело: узагальнено за відкритими ринковими даними та позиціонуванням основних учасників ринку

Таким чином, діяльність “Danone” може бути охарактеризована через поєднання міжнародного масштабу, диверсифікованої географії збуту та чітко структурованої операційної моделі. Для українського ринку визначальними є продуктово-ринковий профіль, виробничо-логістичні аспекти та канальна структура збуту, а також конкурентний тиск у ключових категоріях. Саме ці елементи формують практичне середовище, у якому проявляються стандарти соціальної відповідальності та корпоративної етики: у вимогах до постачальників, підходах до якості й безпечності, управлінні персоналом, взаєминах із партнерами та відповідальній комунікації зі споживачем.

2.2. Аналіз системи соціальної відповідальності та етичного управління компанії "Danone" за даними соціальної звітності

Соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі доцільно розглядати як частину системи управління, що впливає на стійкість операцій, рівень довіри стейкхолдерів та репутаційну стабільність компанії. У харчовій індустрії цей компонент набуває особливої ваги через підвищені вимоги до безпечності продукції, достовірності інформації для споживача, прозорості ланцюгів постачання та відповідальності у взаємодії з партнерами. Відповідальність і етичні практики в такому випадку мають прикладний зміст: вони знижують ризики інцидентів, підсилюють керованість критичних процесів і формують сталі правила поведінки для персоналу та контрагентів.

Підхід міжнародної групи до соціальної відповідальності характеризується двома взаємопов’язаними вимірами. Перший вимір — стандартизація:

встановлення єдиних корпоративних принципів, політик і мінімальних вимог у різних країнах присутності. Другий вимір — адаптація: узгодження інструментів реалізації з локальними умовами, очікуваннями суспільства та регуляторними вимогами. У поєднанні ці виміри формують систему, здатну підтримувати стабільність практик у різних середовищах і одночасно зберігати релевантність для конкретного ринку.

Соціальна звітність компанії є джерелом систематизації того, як відповідальність вбудована в управління: через формалізовані політики, процедури, інструменти контролю та підтвердні індикатори. Практична цінність такого підходу полягає у можливості оцінити не лише наявність декларованих принципів, а й керованість їх виконання: чи визначено відповідальних осіб, чи є механізми запобігання порушенням, як фіксуються відхилення та якими діями забезпечується корекція.

Систему соціальної відповідальності “Danone” доцільно представити як сукупність взаємопов’язаних блоків, кожен з яких має свій предмет управління та набір інструментів реалізації. Узагальнення структури наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Структура системи соціальної відповідальності "Danone"

Блок відповідальності	Предмет управління	Інструменти закріплення	Показники підтвердження у звітності
Етичне управління та доброчесність	Запобігання корупції, конфліктам інтересів, шахрайству; дотримання норм доброчесної поведінки	Кодекс поведінки; політики доброчесності; комплаєнс-процедури; внутрішній контроль; канали повідомлень	Охоплення навчанням; кількість звернень; результати перевірок; коригувальні дії
Права людини та трудові практики	Недискримінація; належні умови праці; недопущення примусової та дитячої праці	Політики з прав людини; оцінювання ризиків; механізми скарг; навчання персоналу	Результати оцінок; реалізація планів поліпшення; показники безпеки праці
Відповідальні закупівлі	Дотримання етичних, соціальних і екологічних стандартів у ланцюгу постачання	Вимоги до постачальників; договірні зобов’язання; аудит і моніторинг; плани коригувань	Частка перевірених постачальників; рівень відповідності; усунення невідповідностей
Екологічна відповідальність	Викиди, енергія, вода, відходи, пакування	Екостандарти; програми ресурсоефективності; вимоги до пакування; управління відходами	Динаміка викидів; споживання води; частка перероблюваного пакування; показники відходів

Працівники та безпека праці	Охорона праці; навчання; розвиток; залученість	Стандарти охорони праці; програми навчання; оцінювання ефективності; внутрішні комунікації	Показники травматизму; навчальні години; результати опитувань; кадрові індикатори
Громади та соціальні ініціативи	Соціальний вплив у громадах; партнерства; проєкти підтримки	Партнерські програми; благодійні ініціативи; волонтерство; комунікації зі стейкхолдерами	Охоплення програм; результативність ініціатив; зворотний зв'язок

Джерело: сформовано автором на основі соціальної звітності "Danone".

Зміст таблиці 2.11 демонструє управлінську логіку: соціальна відповідальність подається як система контурів контролю, де кожен блок пов'язаний із конкретними процесами. Етичний контур визначає норми поведінки та механізми реагування. Контур прав людини та трудових практик формує мінімальні стандарти для персоналу й підрядників. Відповідальні закупівлі поширюють вимоги компанії на постачальників і партнерів. Екологічний контур забезпечує вимірюваність ресурсної дисципліни. Контур працівників і безпеки праці підтримує сталість операцій та зниження ризиків травматизму. Контур взаємодії з громадами формує соціальний внесок і підсилює довіру на локальному рівні.

Етичне управління в міжнародній компанії є базовим елементом корпоративної стійкості, оскільки потенційні порушення можуть виникати як усередині організації, так і на рівні взаємодії з контрагентами. У реальних бізнес-процесах найбільш чутливими є закупівлі, договірні відносини, маркетингові комунікації, робота з торговельними партнерами та управління конфліктами інтересів. Тому ефективність етики визначається не деклараціями, а здатністю компанії забезпечити профілактику порушень, раннє виявлення ризикових ситуацій і підтверджуване реагування. У звітних матеріалах це зазвичай відображається через комбінацію: нормативної бази, навчання, каналів повідомлень, внутрішніх перевірок та дисциплінарних процедур.

Інструменти етичного управління та їх управлінський зміст узагальнено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Інструменти етичного управління та доброчесності "Danone"

Інструмент	Зміст	Практичний механізм застосування	Управлінський ефект
Кодекс ділової поведінки	Єдині стандарти доброчесної поведінки	Визначає правила взаємодії з партнерами, державними структурами, конкурентами, споживачами	Уніфікація поведінкових норм; зниження правових і репутаційних ризиків
Політики доброчесності	Норми щодо неправомірної вигоди, конфлікту інтересів, подарунків, гостинності	Установлюють межі прийнятної поведінки; задають правила декларування та погодження	Контроль ризикових зон; запобігання зловживанням
Канал повідомлень про порушення	Механізм інформування про підозри щодо порушень	Прийом звернень працівників і зовнішніх сторін; захист конфіденційності	Раннє виявлення проблем; підвищення довіри до процедур
Внутрішній контроль і перевірки	Перевірка відповідності процесів правилам	Внутрішні аудити; аналіз інцидентів; вибіркові перевірки	Виявлення слабких місць; профілактика повторюваних порушень
Навчання та комунікації	Підтримання знань і культури доброчесності	Регулярні навчання; роз’яснення стандартів; комунікація кейсів і правил	Зменшення неусвідомлених порушень; підвищення управлінської дисципліни

Джерело: сформовано автором на основі соціальної звітності "Danone"

Суттєвим компонентом відповідальності є управління правами людини та трудовими практиками у власній діяльності та в ланцюгу постачання. Для харчового бізнесу значна частина репутаційних ризиків виникає поза межами підприємства: у роботі постачальників сировини, пакування, логістичних компаній і підрядників. Саме тому у міжнародних компаніях застосовується підхід належної обачності, який включає ідентифікацію ризиків, встановлення вимог, моніторинг виконання та коригувальні дії у разі невідповідностей. Відмінність зрілої системи полягає у тому, що відповідальність постачальників стає частиною договорів, перевірок і регулярного управлінського контролю.

Ключові елементи такого підходу узагальнено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Права людини та відповідальні закупівлі "Danone"

Елемент	Зміст	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Ідентифікація ризиків	Визначення пріоритетних ризиків у праці, етиці та довкіллі	Карта ризиків за країнами, категоріями постачання та типами контрагентів	Концентрація контролю на критичних зонах
Вимоги до постачальників	Єдині стандарти праці, доброчесності та	Кодекси постачальників; договірні зобов’язання; критерії допуску	Уніфікація правил взаємодії та відповідальності

	екологічної відповідальності		
Перевірки та моніторинг	Виявлення невідповідностей і порушень	Аудити; самооцінювання; вибіркові перевірки; оцінювання ризику	Зниження ймовірності порушень у ланцюгу постачання
Коригувальні дії	Усунення причин невідповідностей	Плани корекції із визначеними строками; повторні перевірки	Підвищення дисципліни виконання вимог
Механізми скарг і звернень	Можливість повідомити про порушення прав	Канали звернень; фіксація, розгляд і реагування	Виявлення проблем, відновлення справедливості, запобігання повторенню

Джерело: сформовано автором на основі соціальної звітності "Danone"

Управління довкіллєвими аспектами в соціальній звітності “Danone” подається як вимірювана частина операційної дисципліни. Для харчового бізнесу найбільш значущими є напрями, які мають прямий зв’язок із виробництвом і логістикою: енергоємність, викиди, використання води, пакування та відходи. В управлінському сенсі важливо, що екологічний блок спирається на регулярний облік і програми вдосконалення, оскільки саме повторюваність і порівнюваність показників є ознакою контрольованості процесу.

Узагальнення ключових екологічних напрямів наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Екологічна відповідальність "Danone"

Напрям	Об’єкт контролю	Приклади управлінських дій	Практичний ефект для компанії
Енергія та викиди	Енергоємність процесів, рівень викидів	Модернізація обладнання; енергоефективні рішення; оптимізація логістики	Зменшення витрат; підвищення операційної стійкості
Вода	Обсяг і інтенсивність використання води	Контроль витрат; повторне використання технічної води; оптимізація технологій	Зниження ресурсної залежності та ризиків дефіциту
Пакування	Матеріаломісткість, перероблюваність пакування	Оптимізація дизайну; зменшення матеріалу; перехід на перероблювані рішення	Зниження екологічного сліду; відповідність очікуванням ринку
Відходи	Обсяг відходів та частка перероблення	Сортування; партнерства з переробниками; мінімізація втрат	Менше навантаження на інфраструктуру; економія ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі соціальної звітності "Danone".

Отже, представлення соціальної відповідальності та етичних практик у звітності “Danone” відображає управлінську модель, орієнтовану на контроль

ризиків і підтримання довіри. Її сутність проявляється через формалізовані стандарти та процедури, які поширюються на ключові процеси: роботу з персоналом, взаємодію з постачальниками й партнерами, екологічну дисципліну, а також механізми етичного контролю. Для українського контексту принциповими є ті елементи системи, які забезпечують стабільність у чутливому середовищі: прозорість і контроль у закупівлях, доказовість якості та безпечності, передбачувані правила реагування на інциденти, відповідальні комунікації та реальна дієвість каналів звернень. Саме поєднання стандартів і їх практичного виконання визначає рівень зрілості етичного управління в міжнародній компанії.

2.3. Діагностика ефективності соціальної відповідальності та етичних практик “Danone” в Україні й визначення напрямів удосконалення

Ефективність соціальної відповідальності в міжнародному бізнесі визначається не кількістю задекларованих ініціатив, а здатністю компанії забезпечувати стабільні стандарти поведінки та якості управлінських рішень у щоденних процесах. Для харчового сектору така ефективність має прикладний вимір, оскільки довіра споживача формується на перетині трьох чинників: стабільності якості продукту, доброчесності комунікацій та передбачуваності реакції компанії на звернення або інциденти. У міжнародній компанії додатковим чинником є складність ланцюгів постачання, неоднорідність регуляторних вимог і відмінності в очікуваннях стейкхолдерів, що підвищує ризик розривів між корпоративними політиками та їх локальним виконанням.

Для оцінювання зрілості соціальної відповідальності й етичних практик доцільно спиратися на логіку “стандарт — реалізація — підтвердження результату”. Стандарт фіксується у політиках і кодексах; реалізація проявляється у повторюваних процесах і поведінці; підтвердження результату забезпечується показниками з чіткою методикою, документуванням дій та можливістю перевірки. Саме дефіцит підтверджуваності найчастіше перетворює відповідальність із управлінського інструменту на формальність і підвищує репутаційні, операційні

та регуляторні ризики.

Діагностика ефективності у локальному контексті доцільно виконати через поєднання 3 взаємодоповнювальних підходів: SWOT-аналіз, аналіз розривів між стандартом і практикою, а також зіставлення очікувань ключових зацікавлених осіб з чутливими аспектами діяльності компанії. Таке поєднання дозволяє одночасно оцінити внутрішні управлінські характеристики, зовнішні фактори середовища та релевантність доказової бази для стейкхолдерів.

SWOT-аналіз дає змогу узагальнити поточне позиціонування практик відповідальності й етики в Україні, визначивши сильні й слабкі сторони системи, а також можливості та загрози, пов’язані з ринковими та інституційними умовами. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз соціальної відповідальності та етичних практик “Danone”

Компонент	Зміст факторів	Управлінський коментар
Сильні сторони	Наявність корпоративних стандартів доброчесної поведінки та етики; формалізовані політики відповідальної взаємодії; сильна орієнтація на якість і безпечність продукту; наявність процедур реагування на порушення та інциденти	Сильні сторони відображають системність підходу та можливість відтворювати єдині правила групи на локальному рівні, що є базою для керованості ризиків
Слабкі сторони	Недостатня локальна доказовість нефінансових результатів; нерівномірність застосування процедур у підрядних ланках; обмежена прозорість щодо виконання вимог у постачанні; складність контролю багаторівневого постачання за умов змінності контрагентів	Слабкі сторони концентруються навколо “розриву підтвердження”: наявні політики потребують підсилення через вимірюваність, регулярність контролю та документування коригувальних дій
Можливості	Поглиблення прозорості для споживачів через ясність інформації про продукт і локальні показники якості; посилення партнерського контролю постачальників; розвиток системи відповідального маркетингу; підвищення екологічної результативності у сферах пакування та відходів	Можливості пов’язані з підвищенням довіри та зниженням ризиків за рахунок кращої комунікації та керованих процедур у ланцюгу створення цінності
Загрози	Підвищена репутаційна вразливість у харчовому сегменті; регуляторні зміни та посилення контролю; інформаційні кризи через поширення недостовірних повідомлень; ризики в ланцюгах постачання через часті зміни партнерів і підрядників	Загрози мають здебільшого зовнішнє походження, але їх наслідки залежать від внутрішньої підготовленості компанії: швидкості реакції, доказовості та дисципліни виконання процедур

Джерело: розроблено автором

Інтерпретація SWOT демонструє, що основа системи відповідальності в Україні є сформованою завдяки наявності корпоративних стандартів групи та усталеного фокусу на якості. Водночас зона вразливості локалізується в площині

підтверджуваності: стейкхолдери очікують не загальних декларацій, а порівнюваних і зрозумілих доказів того, що стандарти виконуються, відхилення фіксуються, а коригувальні дії реалізуються у визначені строки. Саме дефіцит доказовості збільшує чутливість до зовнішніх загроз — від репутаційних криз до регуляторних претензій.

Для поглиблення діагностики важливо відокремити наявність корпоративних політик від фактичної дисципліни їх виконання. У міжнародних компаніях типовою є ситуація, коли “формальна наявність” системи не супроводжується достатньою локальною вимірюваністю та регулярним циклом контролю. Це створює управлінський ризик: у критичний момент компанія може бути не готовою надати коротке, перевірюване та порівнюване підтвердження результативності практик. Узагальнений аналіз ключових розривів і напрямів їх усунення наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз розривів ефективності соціальної відповідальності та етичних практик “Danone” в Україні

Сфера	Очікуваний стандарт (рівень зрілості)	Типова локальна реалізація	Сутність розриву	Напрям удосконалення	Підтвердження результату (що саме має фіксуватись)
Локальна прозорість нефінансових результатів	Показники з чіткою методикою; регулярний цикл вимірювання; короткі пояснення до індикаторів	Частина інформації подається описово, без стабільного набору локальних індикаторів	Недостатня порівнюваність і перевірюваність у часі	Впровадження локального переліку показників, календаря вимірювань, відповідальних осіб	Реєстр індикаторів; періодичні звіти; пояснення відхилень; протокол коригувальних дій
Відповідальність у ланцюгу постачання	Вимоги до партнерів; перевірки; простежуваність; повторні перевірки	Вимоги задекларовані, але контроль критичних ланок може бути нерівномірним	Ризик невідповідностей у підрядних ланках і слабка доказовість корекції	Посилення процедур оцінювання постачальників, ризик-орієнтовані перевірки, контроль виконання планів корекції	Перелік оцінених партнерів; результати перевірок; статус коригувальних дій; повторні перевірки
Екологічна результативні	Видимий локальний прогрес;	Є окремі ініціативи без стабільної	Обмежена доказовість	Локальні цілі та показники для пакування/відхо	Локальні значення показників;

сть (пакування та відходи)	локальні цілі; управління відходами	локальної звітності	локального внеску	дів; партнерства з переробниками; інструкції споживачеві	підтвердження виконання; договірні партнерства; інформаційні матеріали
Етичність комунікацій зі споживачем	Однозначність і доказовість тверджень; відсутність двозначностей	Не всі твердження супроводжуються єдиною процедурою внутрішньої перевірки	Ризик інформаційних криз через неоднозначне трактування	Стандарти відповідального маркетингу; передпублікацій на перевірка тверджень; протокол реагування на звернення	Реєстр маркетингових тверджень; підтверджувальні матеріали; регламент перевірки; лог звернень
Дієвість механізмів повідомлень і реагування	Конфіденційність; швидкість реагування; запобігання повторенню	Канали існують, але результати реагування можуть бути недостатньо видимими для довіри	Ризик зниження довіри персоналу до механізмів	Чіткі строки розгляду; знеособлена комунікація результатів; навчання за типовими кейсами	Статистика звернень; строки розгляду; типи коригувальних дій; матеріали навчання

Джерело: розроблено автором

Зміст таблиці 2.16 свідчить, що найбільш суттєвий розрив концентрується у сфері доказовості: наявні стандарти потребують регулярного вимірювання, документування та управлінського циклу “виявлення — корекція — повторна перевірка”. Для українського середовища така вимога посилюється підвищеною чутливістю суспільства до якості та безпечності, загостренням інформаційних ризиків і необхідністю швидких пояснень у разі звернень або інцидентів.

Ефективність відповідальності та етичних практик визначається не лише внутрішньою логікою управління, а й тим, наскільки система відповідає очікуванням ключових груп зацікавлених осіб. У харчовому бізнесі ці очікування мають підвищену “практичність”: споживачі та партнери оцінюють компанію за швидкими й зрозумілими сигналами якості, чесності та передбачуваності дій. Узагальнення ключових очікувань, чутливих аспектів та прикладів локальних підтверджень наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Очікування зацікавлених осіб та чутливі аспекти соціальної відповідальності й етики “Danone” в Україні

Зацікавлені особи	Ключові очікування	Чутливі аспекти	Приклади локальних підтверджень
Споживачі	Безпечність і стабільна якість; правдива інформація; прогнозована реакція на звернення	Маркування; маркетингові твердження; швидкість і ясність відповіді; управління скаргами	Статистика звернень; типові причини скарг; результати внутрішнього контролю якості; підтверджувальні матеріали до тверджень
Працівники	Безпека праці; справедливе ставлення; довіра до механізмів повідомлень	Охорона праці; недискримінація; конфіденційність і результативність реагування	Показники виробничої безпеки; частка звернень, за якими вжито дії; навчання з етики та комплаєнсу
Постачальники та підрядники	Чіткі вимоги; прозорі правила; прогнозованість співпраці	Оцінювання доброчесності; вимоги до якості; контроль підрядних ланок	Частка партнерів, що пройшли оцінювання; статус невідповідностей; виконані коригувальні дії; повторні перевірки
Торговельні партнери	Передбачуваність поставок; відповідальність маркетингу; виконання умов зберігання	Логістична дисципліна; температурний режим; робота з претензіями	Моніторинг умов зберігання; швидкість врегулювання претензій; документування рішень у спірних ситуаціях
Громади та суспільство	Реальна соціальна участь; прозорість; екологічна відповідальність	Відходи та пакування; локальні соціальні ініціативи; партнерства	Підтверджувані результати ініціатив; локальні екологічні показники; партнерські проєкти; інформаційні матеріали для споживачів

Джерело: розроблено автором

Зіставлення очікувань зацікавлених осіб дозволяє виокремити 3 узагальнені вимоги, що визначають критичність проблемних зон. По-перше, це вимога до стабільної якості та безпечності, яка потребує дисципліни контролю й простежуваності. По-друге, це вимога до чесної й однозначної комунікації, що передбачає внутрішню перевірку маркетингових тверджень і швидке реагування на звернення. По-третє, це вимога до довіри до процедур — зокрема до механізмів повідомлень, розгляду звернень і коригувальних дій.

Для управлінських рішень важливо не лише констатувати наявність розривів, а ранжувати їх за пріоритетністю. У локальному контексті доцільно оцінювати проблемні зони за 3 критеріями: суспільна чутливість та репутаційний вплив, операційно-регуляторна значущість, а також потреба в доказовості. Оцінювання проводиться за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 означає низьку значущість, 3 — середню, 5 — високу. Зведений опис критеріїв наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Критерії оцінювання пріоритетності проблемних зон

Критерій	Зміст критерію	Пояснення для інтерпретації балів
Суспільна чутливість та репутаційний вплив	Ймовірність суспільного резонансу та вплив на довіру до бренду	Високі бали відповідають темам, де навіть одиничний інцидент може спричинити суттєві репутаційні наслідки
Операційно-регуляторна значущість	Вплив на безперервність операцій та відповідність вимогам контролю	Високі бали відповідають сферам, де відхилення підвищують ризик претензій, штрафів, відкликань або зупинок процесів
Потреба в доказовості	Рівень необхідності швидко надавати коротке й перевірюване підтвердження результативності	Високі бали відповідають сферам, де відсутність показників або документування суттєво погіршує позицію компанії

Джерело: сформовано автором

Результати оцінювання проблемних зон наведено в таблиці 2.19, а матричне подання подано на рисунку 2.8.

Таблиця 2.19

Оцінювання пріоритетності проблемних зон соціальної відповідальності та етичних практик “Danone” в Україні

Проблемна зона	Суспільна чутливість та репутаційний вплив, балів	Операційно-регуляторна значущість, балів	Потреба в доказовості, балів	Узагальнений рівень пріоритету
Локальна прозорість нефінансових результатів	5	4	5	Дуже високий
Відповідальність у ланцюгу постачання та партнерський контроль	4	5	5	Дуже високий
Етичність і ясність комунікацій зі споживачем	5	3	4	Високий
Дієвість механізмів повідомлень і реагування	4	4	4	Високий
Екологічна результативність у темі пакування та відходів	4	3	3	Середній

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення діагностики та критеріїв таблиці 2.18



Рисунок 2.8 – Матриця пріоритетності проблемних зон соціальної відповідальності та етичних практик “Danone” в Україні

Джерело: розроблено автором

За результатами пріоритизації найбільш критичними є 2 проблемні зони: локальна прозорість нефінансових результатів і відповідальність у ланцюгу постачання. Їх критичність пояснюється тим, що саме в цих площинах найчастіше виникає управлінський розрив між задекларованими стандартами та здатністю швидко надати доказ виконання. Для харчового сектору це створює підвищену вразливість у разі інцидентів, коли компанія має діяти не лише оперативно, а й фактологічно, з опорою на вимірювані дані та документовані процедури.

Третя за значущістю зона — етичність і ясність комунікацій зі споживачем. У харчовому сегменті критичним є уникнення двозначностей у маркетингових твердженнях, а також наявність внутрішніх процедур перевірки повідомлень, що стосуються якості, складу, користі або специфічних властивостей продукту. Недостатня однозначність або слабка доказовість тверджень підсилює репутаційні ризики та може ускладнити взаємодію з контролюючими органами і торговельними партнерами.

Четверта зона — дієвість механізмів повідомлень і реагування. Її значущість зумовлена довірою персоналу до каналів звернень, а також здатністю компанії фіксувати порушення, розслідувати їх і запобігати повторенню. Для міжнародних

компаній цей механізм є ключовим елементом комплаєнсу: він показує, чи здатна система працювати як інструмент раннього виявлення ризиків, а не як формальна вимога.

П’ята зона — екологічна результативність у темі пакування та відходів. Її пріоритетність визначається поєднанням суспільної уваги до екологічних практик і необхідності переходу від загальних екологічних заяв до локально вимірюваного прогресу. Для підсилення керованості важливо мати локальні цілі, індикатори та партнерські рішення з перероблення, а також зрозумілі інформаційні інструкції для споживача.

Поглиблення діагностики доцільно здійснювати через оцінку репутаційного, операційного та регуляторного ризиків, оскільки саме вони визначають “ціну помилки” у харчовому секторі. Репутаційний ризик відрізняється високою швидкістю поширення наслідків: навіть локальна подія може мати масштабний суспільний резонанс. У таких умовах переконливими є не загальні пояснення, а короткі й перевірювані докази: показники контролю якості, фіксація дій у відповідь на звернення, документування корекцій та підтвердження повторних перевірок.

Операційний ризик пов’язаний із забезпеченням безперервності процесів: стабільністю постачання, технологічною дисципліною, умовами зберігання і логістики, а також дієвістю внутрішнього контролю. За наявності розриву в ланцюгу постачання наслідки можуть проявлятися не лише у зниженні якості, а й у зриві поставок або конфліктних ситуаціях із торговельними партнерами. Відповідно, вимірюваність і простежуваність набувають ролі елементів операційної надійності.

Регуляторний ризик пов’язаний із дотриманням вимог у сфері якості й безпечності, правил маркування, коректності інформації для споживача та процедур реагування на інциденти. У харчовому секторі межа між етикою і регуляторними вимогами є особливо близькою: те, що споживач сприймає як недоброчесність, нерідко набуває форми претензії з боку контролю. Тому управлінські процедури мають забезпечувати не лише виконання стандартів, а й

готовність надати підтвердження виконання у форматі, прийнятному для перевірки.

З урахуванням наведеного діагностика свідчить, що ключовим фактором підвищення ефективності соціальної відповідальності та етичних практик у локальному контексті є посилення керованості та доказовості. Найбільш чутливими є питання прозорості нефінансових результатів, контроль ланцюга постачання, етичність маркетингових комунікацій, дієвість механізмів повідомлень і результативність екологічних практик у сфері пакування та відходів. Усі ці напрями об'єднує потреба в регулярних показниках, чітких процедурах, документуванні коригувальних дій та дисципліні повторного контролю, що формує передбачувану і перевірювану поведінку компанії.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 систематизовано та проаналізовано діяльність міжнародної компанії "Danone" у контексті соціальної відповідальності та етичних аспектів міжнародного бізнесу з акцентом на українське середовище. Узагальнення ключових характеристик компанії підтвердило, що для харчового сектору соціальна відповідальність і корпоративна етика мають не декларативний, а управлінський зміст, оскільки безпосередньо пов'язані з довірою споживачів, стабільністю якості та безпечності продукції, прозорістю маркетингових комунікацій і передбачуваністю взаємодії з партнерами та постачальниками. Доведено, що міжнародний масштаб операцій, диверсифікація ринків збуту та багаторівневість ланцюга постачання підвищують роль уніфікованих корпоративних стандартів доброчесності та внутрішнього контролю як бази для зниження нефінансових ризиків.

Аналіз системи соціальної відповідальності та етичного управління за матеріалами соціальної звітності дозволив сформувати висновок про її комплексний характер: відповідальність представлена як сукупність взаємопов'язаних управлінських блоків (доброчесність і комплаєнс, права

людини та трудові практики, відповідальні закупівлі, екологічна відповідальність, безпека праці та розвиток персоналу, взаємодія з громадами). Така структура демонструє прагнення компанії інтегрувати соціальні та етичні вимоги у ключові процеси, забезпечуючи регламентованість поведінки, профілактику порушень та механізми реагування. Водночас обґрунтовано, що для локального контексту критичною є не лише наявність політик, а їх підтверджувана результативність через показники, регулярні процедури вимірювання та документований цикл коригувальних дій.

Проведена діагностика ефективності соціальної відповідальності та етичних практик у межах українського середовища засвідчила наявність управлінського розриву між стандартом і доказовістю його виконання на локальному рівні. На основі SWOT-узагальнення та аналізу розривів визначено, що сильними сторонами є наявність корпоративних стандартів і процедур, фокус на безпечності продукту та нормативне закріплення доброчесної поведінки. Вразливими зонами виступають нерівномірність контролю у підрядних ланках, обмежена локальна прозорість нефінансових результатів і недостатня порівнюваність підтверджувальних даних у часі. Це підсилює репутаційні та регуляторні ризики в умовах високої чутливості ринку до якості продукту та етичності комунікацій.

Узагальнення очікувань ключових зацікавлених осіб показало, що для українських умов найбільш значущими є такі аспекти: стабільна якість та безпечність, достовірність інформації для споживача, контроль відповідальності у ланцюгу постачання, дієвість механізмів звернень і реагування, а також екологічна результативність у темі пакування та відходів. Пріоритизація проблемних зон підтвердила, що першочерговими напрямами вдосконалення є посилення локальної доказовості нефінансових результатів та підвищення керованості відповідальності у ланцюгу постачання, оскільки саме ці сфери формують основу довіри та визначають здатність компанії діяти переконливо в ситуаціях підвищеного ризику.

Отримані висновки створюють аналітичне підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи соціальної

відповідальності та етичних практик “Danone” в Україні. Обґрунтовано, що підвищення ефективності має ґрунтуватися на запровадженні локальних індикаторів, календаря моніторингу, посиленні процедур перевірки й повторного контролю в ланцюгу постачання, а також стандартизації внутрішньої перевірки маркетингових тверджень і підвищенні прозорості реагування на звернення. Це дозволить зменшити нефінансові ризики, підвищити рівень довіри стейкхолдерів та посилити конкурентні позиції компанії в українському середовищі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ Й ЕТИЧНИХ ПРАКТИК “DANONE” В УКРАЇНІ

3.1. Комплекс управлінських заходів з підвищення результативності соціальної відповідальності та етичних практик “Danone” в Україні

Підвищення результативності соціальної відповідальності та етичних практик у локальному середовищі потребує переходу від загальних корпоративних орієнтирів до операційно вимірюваної системи управління. У міжнародній компанії стандарти доброчесності, вимоги до відповідальності у ланцюгу постачання, принципи відповідального маркетингу та екологічні зобов’язання, як правило, формалізовані на рівні групи. Однак ефективність таких стандартів у країні присутності визначається якістю локальної імплементації: наявністю відповідальних ролей, регламентів, календаря контролю, доказової бази показників і дисципліни коригувальних дій. Саме ці компоненти створюють передумови для стійкості практик у ситуаціях підвищеної чутливості ринку, репутаційних ризиків і регуляторної уваги.

Для українського контексту підвищення результативності соціальної відповідальності та етики доцільно реалізовувати у форматі єдиної програми, яка поєднує 2 логіки. Перша логіка — ризик-орієнтована: управлінські ресурси концентруються на найбільш чутливих зонах, де помилка має найбільшу “ціну” (репутаційну, операційну, правову). Друга логіка — доказова: кожне зобов’язання має супроводжуватись перевірюваними підтвердженнями (показники, документи,

протоколи контролю), а також повторюваним циклом “вимірювання — аналіз — корекція — повторна перевірка”. За такої побудови відповідальність перестає бути сукупністю окремих ініціатив і перетворюється на управлінський контур, який підтримує довіру стейкхолдерів та знижує нефінансові ризики.

Запропонована програма ґрунтується на 5 пріоритетних напрямах, які є найбільш суттєвими для локальної керованості та довіри: прозорість нефінансових результатів, відповідальність у ланцюгу постачання, етичність комунікацій зі споживачем, дієвість механізмів повідомлень і реагування, екологічна результативність у сфері пакування та відходів. Об’єднуючим елементом програми виступає управлінське забезпечення, яке включає розподіл відповідальності, стандартизацію регламентів, календар моніторингу, внутрішній контроль і процедури коригувальних дій. Структурну логіку програми доцільно подати графічно (рисунок 3.1), оскільки вона демонструє взаємозв’язок напрямів і роль управлінського забезпечення як “інфраструктури” виконання.



Рисунок 3.1 – Структура програми підвищення результативності соціальної відповідальності та етичних практик “Danone” в Україні

Джерело: розроблено автором

Напрям 1. Підвищення локальної прозорості та доказовості нефінансових

результатів

Локальна прозорість нефінансових результатів має вирішальне значення для компаній харчового сектору, оскільки довіра споживача й партнерів формується не лише через декларації про відповідальність, а через розуміння того, як компанія контролює якість, реагує на звернення, забезпечує доброчесність у взаємодії з контрагентами та підтримує безпечні умови праці. За відсутності локально структурованої системи нефінансових індикаторів компанія опиняється у вразливому становищі в разі інформаційних криз або зростання регуляторних запитів: навіть за наявності реальних практик складно швидко надати коротке, зрозуміле та перевірюване підтвердження результативності.

Зміст цього напряму полягає у створенні на локальному рівні “ядра” нефінансової звітності, яке є стабільним у часі, має чітку методику розрахунку і закріплене за відповідальними функціями. Йдеться не про обсяг інформації, а про її придатність для управління: індикатори мають бути порівнюваними щонайменше рік до року, чутливими до змін, а також пов’язаними з конкретними управлінськими рішеннями. З огляду на предмет дослідження, доцільно формувати локальне ядро показників у 4 блоках: якість і безпечність, етичність взаємодії та комплаєнс, персонал і безпека праці, відповідальність у взаємодії зі споживачем.

У блоці “якість і безпечність” локальна доказовість забезпечується показниками, що демонструють дисципліну контролю і результативність реагування на відхилення. Доцільно фіксувати щонайменше: кількість звернень щодо якості (із розподілом за основними типами), середній строк первинної відповіді, частку звернень із завершеним розглядом, а також частку випадків, де виконано коригувальні дії з підтвердженням результату. Важливо, щоб індикатори не зводилися до “кількості скарг” як такої, оскільки цей показник без контексту може бути хибно інтерпретований. Значно більш управлінським є поєднання: обсяг звернень, тематика, швидкість реакції, результативність корекції та повторюваність причин.

У блоці “етичність взаємодії та комплаєнс” доказовість формується через

показники охоплення навчанням, наявність підтверджених процедур перевірки ризикових контрагентів, а також через статистику звернень за механізмами повідомлень (із забезпеченням конфіденційності та без розкриття персональних даних). Для підвищення довіри важливо не стільки демонструвати “нуль порушень”, скільки підтверджувати, що система працює: звернення приймаються, розглядаються у визначені строки, за їх результатами застосовуються управлінські рішення, а типові ризики використовуються як матеріал для навчання та профілактики повторень.

У блоці “персонал і безпека праці” доцільно підтримувати регулярну фіксацію показників виробничої безпеки та навчання, а також результатів внутрішніх комунікацій щодо культури доброчесності. Для міжнародної компанії на локальному рівні важливо демонструвати керованість саме практик: наприклад, не лише наявність інструктажів, а регулярність, охоплення, розбір інцидентів, виконання заходів після інцидентів, повторні перевірки критичних зон.

У блоці “відповідальність у взаємодії зі споживачем” особливу вагу мають індикатори, що підтверджують якість сервісу звернень і коректність інформації. Доцільно фіксувати структуру каналів звернень, середній строк відповіді, частку звернень, вирішених на першому контакті, а також частку звернень, які потребували додаткового розслідування із залученням контролю якості. Такий набір показників демонструє не “комунікаційну активність”, а дисципліну роботи зі споживачем як із ключовим стейкхолдером.

Для практичної реалізації напряму 1 доцільно закріпити 3 управлінські механізми.

По-перше, формується локальний реєстр нефінансових індикаторів, де для кожного показника визначається назва, коротке визначення, методика розрахунку, джерело даних, відповідальна функція, періодичність збору та форма управлінського представлення (звіт, дашборд, довідка). Такий реєстр вирішує ключову проблему нефінансових даних — неоднаковість трактувань і неможливість порівняння.

По-друге, запроваджується календар нефінансового моніторингу, синхронізований із управлінським циклом (щомісячно або щоквартально залежно від показника). Календар має містити дати збору даних, відповідальних осіб, строк підготовки аналітичної довідки та дату управлінського розгляду. За відсутності календаря навіть якісні показники перетворюються на “випадкові” дані, що не підтримують управлінські рішення.

По-третє, встановлюється протокол коригувальних дій у разі відхилень. Відхиленням вважається не лише інцидент, а й системна негативна динаміка показника або повторюваність однієї причини звернень. Протокол має включати визначення причини, перелік дій, відповідальних, строк виконання та форму повторної перевірки результату. Такий підхід забезпечує замикання управлінського циклу й переводить нефінансову звітність у площину результативності.

Очікуваним результатом реалізації напряму 1 є підвищення локальної доказовості практик відповідальності та етики: наявність стабільного набору індикаторів, прозорого календаря моніторингу й документованих коригувальних дій. У прикладному вимірі це означає готовність компанії на локальному рівні надавати короткі, перевірювані та порівнювані підтвердження результативності, що підсилює довіру споживачів і партнерів та знижує нефінансові ризики.

Після визначення набору локальних індикаторів доцільно формалізувати їх у вигляді реєстру, який забезпечує єдине тлумачення показників, порівнюваність у часі та однозначний розподіл відповідальності за дані. Реєстр виконує роль методичної основи локальної нефінансової прозорості, оскільки фіксує не лише назву показника, але й визначення, джерело даних, періодичність та управлінське призначення. Такий підхід зменшує ризик ситуацій, коли дані існують, однак не можуть бути використані як доказ результативності через різні трактування або відсутність стабільної методики. Узагальнений приклад реєстру локальних нефінансових показників для управління соціальною відповідальністю та етичними практиками наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Реєстр локальних нефінансових показників для управління соціальною відповідальністю та етичними практиками “Danone” в Україні

Блок	Показник	Визначення показника	Джерело даних	Періодичність збору	Відповідальний підрозділ	Управлінське призначення показника
Якість і безпечність	Кількість звернень щодо якості	Кількість звернень споживачів, які стосуються якості продукції (зі структурою за типами причин)	Система звернень; клієнтський сервіс	Щомісяця	Клієнтський сервіс; якість	Виявлення повторюваних причин; ініціювання коригувальних дій
Якість і безпечність	Середній строк первинної відповіді	Середній час від реєстрації звернення до надання першої відповіді споживачу	Система звернень	Щомісяця	Клієнтський сервіс	Оцінювання швидкості реагування; оптимізація процесу
Якість і безпечність	Частка звернень із завершеним розглядом	Частка звернень, за якими прийнято рішення і закрито кейс у встановлені строки	Система звернень	Щомісяця	Клієнтський сервіс; якість	Контроль дисципліни розгляду; управління навантаженням
Якість і безпечність	Частка випадків із коригувальними діями	Частка звернень щодо якості, що завершилися коригувальними діями з підтвердженням виконання	Система звернень; протоколи корекції	Щомісяця	Якість; виробництво; логістика	Підтвердження результативності корекцій; запобігання повторенням
Комплаєнс і доброчесність	Охоплення навчанням з етики	Частка працівників, які пройшли навчання з етики та комплаєнсу у звітному періоді	HR; система навчання	Щоквартально	HR; комплаєнс	Контроль охоплення; планування навчальних заходів
Комплаєнс і доброчесність	Кількість звернень через канали повідомлень	Кількість звернень щодо можливих порушень (із знеособленою класифікацією за темами)	Комплаєнс; канал повідомлень	Щоквартально	Комплаєнс	Оцінювання дієвості механізму; профілактика ризиків

Ланцюг постачання	Частка постачальників високого ризику, що пройшли оцінювання	Частка постачальників високого ризику, яких оцінено у звітному періоді	Закупівлі; результати перевірок	Щокварталь но	Закупівлі; якість	Ризик-орієнтоване планування перевірок; зниження ризиків
Комунікації	Частка матеріалів з чутливими твердженням и, що пройшли перевірку	Частка маркетингови х матеріалів з твердженням и щодо властивостей продукту, які пройшли внутрішню перевірку доказовості	Маркетин г; юридична функція	Щокварталь но	Маркетинг; юридична функція; якість	Запобігання двозначностя м; зниження репутаційних ризиків
Екологія	Частка пакування, придатного до перероблення	Частка позицій пакування, що відповідають критеріям придатності до перероблення	R and D; закупівлі пакування	Раз на півріччя	R and D; закупівлі	Оцінювання прогресу; планування переходів у пакуванні

Джерело: розроблено автором

Для того щоб реєстр індикаторів (табл. 3.1) працював як інструмент управління, необхідно закріпити календар моніторингу та порядок управлінського розгляду даних. Календар забезпечує повторюваність вимірювань, а також зменшує ризик “випадковості” нефінансової інформації, коли показники збираються нерегулярно і не підкріплюють управлінські рішення. Практична цінність календаря полягає в тому, що він визначає строки збору даних, підготовки аналітичної довідки та момент, коли відхилення переходять у площину коригувальних дій. Приклад календаря нефінансового моніторингу та управлінського розгляду наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Календар нефінансового моніторингу та порядок управлінського розгляду

Група показників	Періодичність	Строк збору даних	Строк підготовки аналітичної довідки	Формат управлінського розгляду	Відповідальний за підготовку	Тригери для коригувальних дій

Звернення щодо якості та швидкість реагування	Щомісяця	До 5 числа місяця, що настає за звітним	До 10 числа місяця, що настає за звітним	Операційна нарада з якості	Клієнтський сервіс; якість	Зростання звернень; повторюваність причин; порушення строків відповіді
Коригувальні дії за кейсами якості	Щомісяця	До 5 числа	До 12 числа	Огляд коригувальних дій (Quality review)	Якість; виробництво	Повторна поява тієї ж причини; прострочення виконання дій
Навчання з етики та комплаєнсу	Щоквартально	До 10 числа першого місяця кварталу	До 20 числа	Нарада з комплаєнсу та HR	HR; комплаєнс	Охоплення нижче планового; нові ризики у процесах
Канали повідомлень і звернення щодо порушень	Щоквартально	До 10 числа	До 20 числа	Засідання комплаєнс-групи	Комплаєнс	Зростання звернень; повторювані теми; збільшення строків розгляду
Перевірка постачальників високого ризику	Щоквартально	До 15 числа	До 25 числа	Нарада закупівель і якості	Закупівлі; якість	Критичні невідповідності; повторні порушення; відсутність прогресу
Перевірка маркетингових тверджень	Щоквартально	До 10 числа	До 20 числа	Нарада маркетинг-комплаєнс	Маркетинг; юридична функція	Виявлені двозначності; звернення споживачів щодо інформації
Пакування та відходи (локальні індикатори)	Раз на півріччя	До 15 числа після завершення півріччя	До 30 числа	Огляд екологічних показників	R and D; закупівлі	Відсутність прогресу; невиконання плану переходів

Джерело: розроблено автором

Наявність реєстру індикаторів (табл. 3.1) і календаря моніторингу (табл. 3.2) дозволяє перевести нефінансову прозорість у формат управлінської дисципліни, де дані не лише накопичуються, а використовуються для прийняття рішень та запуску коригувальних дій. Це підсилює локальну доказовість соціальної відповідальності та етичних практик і створює основу для стабільної комунікації зі стейкхолдерами в умовах підвищеної чутливості ринку.

Напрям 2. Посилення відповідальності у ланцюгу постачання та

партнерського контролю

Першочерговим завданням у межах цього напряму є побудова локальної карти ризиків постачання, у межах якої контрагенти класифікуються за рівнем критичності. Така класифікація забезпечує раціональний розподіл контрольних ресурсів і підвищує доказовість у разі претензій або інцидентів: компанія може обґрунтовано підтвердити, що критичні ланки перебувають під посиленим наглядом, а виявлені невідповідності завершуються коригувальними діями. Доцільно використовувати поєднання критеріїв, що мають управлінське значення: вплив на якість і безпечність продукції, вплив на безперервність постачання, а також потенційний етичний і репутаційний ризик (зокрема ризик порушень трудових стандартів, недоброчесних практик або відсутності простежуваності).

Для підвищення практичної керованості класифікацію доцільно оформити у вигляді матриці “критичність — формат контролю”, яка визначає, які саме інструменти застосовуються до різних категорій постачальників. У цій логіці постачальники високого ризику підлягають поглибленому контролю (виїзні аудити, перевірка простежуваності, оцінка умов транспортування та зберігання), постачальники середнього ризику — документальному або вибірковому контролю, постачальники низького ризику — базовій процедурі підтвердження вимог через самооцінювання і договірні умови. Узагальнення критеріїв віднесення та відповідних інструментів контролю наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Класифікація постачальників за рівнем ризику та рекомендований формат контролю

Рівень ризику постачальника	Критерії віднесення (управлінська логіка)	Типові категорії постачання	Рекомендований формат контролю	Періодичність контролю	Основний доказ результативності
Високий	Прямий вплив на якість і безпечність; критичність для безперервності; підвищений етичний/репутаційний ризик; висока важливість простежуваності	Сировина, інгредієнти, пакування з високими вимогами, логістичні партнери з температурними режимами,	Виїзний аудит; перевірка простежуваності; оцінка умов транспортування та зберігання; перевірка ключових документів	Щонайменше раз на рік, а також позапланово за тригерами	Акт аудиту; реєстр невідповідностей; план корекції; підтвердження повторної перевірки

		критичні підрядники			
Середній	Опосередкований вплив на продукт; середня критичність; контроль можливий через документи та вибіркові перевірки	Допоміжні матеріали, частина сервісних послуг, некритичні логістичні послуги	Документальна перевірка; вибірковий аудит; контроль виконання вимог у договорах	Раз на 2 роки або вибірково	Протокол документальної перевірки; звіт вибіркової перевірки; підтвердження виконання вимог
Низький	Низький вплив на продукт і репутаційні ризики; можливість контролю через договірні норми	Некритичні послуги та постачання, що не впливають на якість і безпечність	Самооцінювання; підтвердження стандартів у договорі; моніторинг за зверненнями	За потреби або під час переукладання договорів	Заповнена форма самооцінювання; договір з вимогами; лист-підтвердження

Джерело: розроблено автором

Після класифікації постачальників за ризиком (табл. 3.3) управлінська увага має бути зосереджена на 2 питаннях: регулярності перевірок і завершенні контролю коригувальними діями. Регулярність формує передбачуваність і знижує ймовірність “сліпих зон”, а коригувальні дії забезпечують результативність — тобто перехід від виявлення проблеми до усунення її причин. У міжнародній практиці найбільш доказовим елементом є повторна перевірка критичних пунктів, що підтверджує не лише формальне виконання дій, а усунення причин невідповідності.

З цією метою доцільно стандартизувати локальний регламент перевірок і коригувальних дій, який визначає рівні невідповідностей, строки, відповідальних, а також порядок ескалації в разі невиконання. Такий регламент підвищує прозорість взаємодії з партнерами, формує відчуття процедурної справедливості та зменшує ризики конфліктів. Водночас він слугує доказовою базою для компанії, оскільки фіксує, що контроль здійснюється не випадково, а за зрозумілою методикою з визначеними наслідками.

Для забезпечення однаковості управлінських рішень у роботі з постачальниками доцільно запровадити локальний регламент контролю, який поєднує два блоки: процедуру проведення перевірок та процедуру управління невідповідностями. Практична цінність такого регламенту полягає в тому, що він переводить контроль у прогнозований процес: визначається, що саме

перевіряється, як документуються результати, які критерії віднесення невідповідностей до певного рівня застосовуються, хто відповідає за виконання корекції та як підтверджується усунення причин. Для міжнародної компанії це також є способом зменшення ризику суб'єктивності у взаємодії з партнерами, оскільки рішення щодо вимог і наслідків ґрунтуються на стандартизованих правилах.

Ключовим елементом доказовості в ланцюгу постачання є завершення перевірки управлінським циклом: "виявлення — коригувальні дії — повторне підтвердження". Відсутність повторної перевірки означає, що компанія може зафіксувати проблему, однак не здатна документально підтвердити усунення її причин. Саме тому повторна перевірка критичних пунктів є обов'язковою для невідповідностей високого рівня. Крім того, доцільно встановити ескалаційний порядок у разі невиконання коригувальних дій у встановлені строки, оскільки інакше регламент втрачає управлінську силу і перетворюється на формальність.

Регламент контролю постачальників і управління невідповідностями доцільно подати у структурованому вигляді (табл. 3.4), оскільки це забезпечує однозначність застосування правил і спрощує внутрішній контроль виконання.

Таблиця 3.4

Регламент перевірок постачальників та порядок управління невідповідностями

Елемент регламенту	Зміст елементу	Відповідальні ролі	Підтвердження виконання
Планування перевірок	Формування річного плану перевірок на основі ризиковості постачальників (за класифікацією табл. 3.3) та визначених тригерів позапланового контролю	Закупівлі; якість; логістика	Річний план перевірок; перелік пріоритетних постачальників; підстави для позапланових перевірок
Обсяг перевірки	Визначення переліку контрольних питань: простежуваність, безпечність, умови транспортування/зберігання, дотримання договірних вимог, критичні документи	Якість; закупівлі; за потреби юридична функція	Чек-лист перевірки; протокол погодження обсягу
Фіксація результатів	Документування фактів, виявлених під час перевірки; формування переліку невідповідностей і рекомендацій	Команда аудиту; відповідальний аудитор	Акт перевірки; реєстр невідповідностей; фотофіксація за потреби
Класифікація невідповідностей	Поділ невідповідностей на рівні: критичні, суттєві, незначні — за	Якість (лідер); закупівлі	Протокол класифікації; обґрунтування рівня

	впливом на безпечність, якість, простежуваність та репутаційні ризики		
Коригувальні дії	Формування плану корекції: конкретні дії, відповідальні, строки виконання, вимоги до доказів виконання	Постачальник; закупівлі; якість	План коригувальних дій із строками; відповідальні особи; перелік доказів
Строки усунення	Встановлення строків залежно від рівня: критичні — до 30 днів; суттєві — до 60 днів; незначні — до 90 днів (за потреби із проміжними контрольними точками)	Закупівлі; якість	План із дедлайнами; проміжні звіти
Повторна перевірка	Обов'язкова повторна перевірка для критичних невідповідностей; вибіркова — для суттєвих; документальна — для незначних	Якість; закупівлі	Акт повторної перевірки; підтвердження усунення причин
Ескалація у разі невиконання	У разі прострочення або відсутності прогресу: попередження, перегляд умов, призупинення співпраці, виключення з пулу постачальників (залежно від критичності)	Закупівлі (лідер); юридична функція; керівництво	Протокол ескалації; рішення комісії; зміни в договірних умовах

Джерело: розроблено автором

Запропонований регламент (табл. 3.4) забезпечує перехід від фіксації проблем до керованого усунення причин, що є принциповою умовою результативності соціальної відповідальності та етичних практик у ланцюгу постачання. У прикладному вимірі це підвищує здатність компанії демонструвати доказовість: наявність плану контролю, документовані результати перевірок, коригувальні дії та повторне підтвердження відповідності. Одночасно посилюється прозорість взаємодії з партнерами, оскільки вимоги та наслідки є однаковими і процедурно обґрунтованими.

Напрям 3. Підвищення етичності комунікацій зі споживачем і доказовості маркетингових тверджень

Етичність комунікацій зі споживачем у харчовій галузі має подвійне значення: з одного боку, вона формує довіру до бренду та стабільність споживчого вибору, з іншого — впливає на рівень регуляторних ризиків, оскільки межа між етичною некоректністю та порушенням вимог до інформації про продукт часто є мінімальною. У локальному середовищі додатковим чинником стає висока чутливість аудиторії до тем, пов'язаних із безпечністю, складом, натуральністю, походженням, а також з твердженнями про користь або специфічні властивості продукту. Саме тому результативність етичних практик у комунікаціях

визначається не загальними принципами, а наявністю внутрішнього стандарту, який забезпечує доказовість тверджень і однозначність їх трактування.

У межах програми доцільно впровадити локальний стандарт відповідального маркетингу, який встановлює правила формулювання чутливих тверджень, вимоги до підтверджувальних матеріалів, порядок передпублікаційної перевірки та відповідальність функцій, залучених до погодження. Критично важливо, щоб стандарт не обмежувався формальним переліком заборон, а включав процедурні елементи: які твердження потребують обов'язкової перевірки, які документи вважаються підтвердженням, у який строк надається погодження, як фіксується рішення та як реагує компанія в разі появи звернень споживачів щодо інформації або претензій до її коректності.

З огляду на практичні ризики, усі маркетингові матеріали, що містять твердження про властивості продукту, доцільно групувати за рівнем чутливості. Високочутливими є твердження, які можуть бути сприйняті як гарантія результату або як обіцянка специфічного ефекту (зокрема твердження, що можуть трактуватися як лікувальні). Середньочутливими є твердження про натуральність, походження, відсутність певних інгредієнтів, "підтримку" певних функцій організму — за умови наявності підстав і коректного формулювання. Низькочутливими є загальні описові повідомлення, які не створюють ризику двозначності або перебільшення. Така класифікація потрібна для того, щоб перевірка була пропорційною ризику: найжорсткіший контроль — для найчутливіших тверджень, а не для всіх матеріалів однаково.

Поряд із внутрішнім стандартом принциповим є впровадження процедури передпублікаційної перевірки маркетингових тверджень. Її управлінська цінність полягає в тому, що компанія отримує документований слід прийняття рішення: яка саме теза перевірялась, на підставі яких матеріалів, хто погодив, які обмеження або уточнення були внесені. Такий слід є доказом доброчесності комунікації й одночасно інструментом швидкого реагування, якщо виникає потреба пояснювати твердження зовнішнім стейкхолдерам.

Стандарт відповідального маркетингу та процедура перевірки

маркетингових тверджень доцільно узагальнити у таблиці 3.5, яка визначає ролі, документи-підтвердження, критерії якості формулювань та порядок фіксації рішення.

Таблиця 3.5

Стандарт відповідального маркетингу та процедура передпублікаційної перевірки тверджень

Елемент стандарту	Зміст і вимоги	Відповідальні ролі	Підтверджувальні матеріали	Результат фіксації
Перелік тверджень, що підлягають обов'язковій перевірці	Твердження про користь, вплив на стан організму, "підтримку" функцій; твердження про склад, натуральність, походження; твердження про відсутність інгредієнтів; будь-які порівняльні твердження	Маркетинг (ініціатор); юридична функція; якість; за потреби R and D	Технічні специфікації; результати лабораторних тестів; затверджені рецептури; нормативні вимоги	Реєстр тверджень; протокол перевірки
Класифікація тверджень за чутливістю	Висока, середня, низька — залежно від ризику двозначності та регуляторних наслідків	Маркетинг; юридична функція	Методика класифікації; приклади дозволених формулювань	Визначений рівень перевірки для матеріалу
Критерії коректності формулювань	Однозначність; відсутність перебільшень; неможливість трактування як лікувальної обіцянки без підстав; відповідність маркуванню	Юридична функція (лідер); якість	Чек-лист критеріїв; порівняння з маркуванням	Висновок "погоджено / потребує правок / відхилено"
Порядок погодження	Погодження здійснюється до публікації; визначаються строки, відповідальні, маршрут погодження	Маркетинг; юридична функція; якість	Маршрут погодження; строки	Електронне погодження або підписаний лист погодження
Вимоги до доказовості	Кожне чутливе твердження має мати документ-підтвердження у внутрішньому архіві	Якість; R and D; юридична функція	Досьє тверджень: специфікації, тестування, нормативні підстави	Архів доказів із доступом відповідальних
Фіксація рішення	Збереження фінальної версії матеріалу та підстав погодження	Маркетинг (адміністратор)	Фінальний макет; протокол перевірки; перелік доказів	Реєстр матеріалів з датою та відповідальними
Реагування на звернення	Категоризація звернень; строки відповіді; рішення:	Клієнтський сервіс; маркетинг; якість	Журнал звернень; шаблони відповідей; внутрішні висновки	Закритий кейс із результатом і

щодо інформації	пояснення, корекція матеріалу, вилучення			коригувальними діями

Джерело: розроблено автором

Запровадження стандарту відповідального маркетингу та процедури перевірки тверджень (табл. 3.5) дозволяє підвищити доказовість комунікацій і зменшити ризик двозначностей. У прикладному вимірі це забезпечує готовність компанії оперативно підтвердити коректність інформації в разі звернень споживачів або зовнішніх запитів, а також формує внутрішню дисципліну комунікацій, що є необхідною умовою етичного управління в міжнародному бізнесі.

У межах етичних практик комунікації зі споживачем особливе значення має дисципліна роботи зі зверненнями, оскільки саме звернення формують ранні сигнали щодо можливих ризиків: інформаційних, репутаційних, а інколи й безпекових. В управлінському вимірі звернення споживача доцільно трактувати як частину системи внутрішнього контролю: якщо компанія фіксує тематику звернень, строки реагування, результати розгляду та коригувальні дії, вона отримує не лише сервісний інструмент, а й механізм профілактики повторюваних проблем. У харчовому секторі це критично, оскільки повторюваність однієї й тієї ж причини звернень може свідчити про системний збій у контролі якості, маркуванні, умовах зберігання або у формулюваннях комунікацій.

Для забезпечення доказовості й однозначності процесу доцільно стандартизувати регламент обробки звернень, який визначає: класифікацію звернень за категоріями, строк первинної відповіді, порядок внутрішнього розслідування, правила взаємодії між функціями (клієнтський сервіс, якість, маркетинг, юридична функція), а також варіанти управлінських рішень. Принциповим є документування підсумку кожного кейсу: чи надано пояснення, чи здійснено заміну або компенсацію, чи проведено внутрішню перевірку, чи внесено корективи в інформаційні матеріали, а також чи застосовано коригувальні дії у виробничих або логістичних процесах. Узагальнення такого регламенту наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Регламент обробки звернень споживачів як елемент етичних практик та доказовості комунікацій

Етап процесу	Зміст етапу	Строк виконання	Відповідальна функція	Підтвердження виконання	Типові результати (управлінські рішення)
Реєстрація звернення	Фіксація звернення в системі; визначення категорії (якість, склад, маркування, алергени, комунікації, інше)	У день надходження	Клієнтський сервіс	Запис у системі звернень	Присвоєння номера кейсу; категоризація
Первинна відповідь	Надання первинної відповіді споживачу, підтвердження прийняття в роботу, уточнення даних за потреби	До 2 робочих днів	Клієнтський сервіс	Відповідь у системі; лист/повідомлення	Пояснення; запит додаткової інформації
Попередня оцінка ризику	Визначення рівня критичності звернення та потреби залучення функцій (якість, маркетинг, юридична)	До 3 робочих днів	Клієнтський сервіс; якість (за потреби)	Позначка рівня ризику; маршрут розгляду	Переведення кейсу в розслідування або закриття простим роз’ясненням
Внутрішнє розслідування	Перевірка партії, умов транспортування/зберігання, відповідності маркування; аналіз причин	До 10 робочих днів (за складних кейсів — подовження з поясненням)	Якість; виробництво; логістика	Протокол розслідування; результати перевірки	Підтвердження відповідності або виявлення невідповідності
Перевірка комунікацій (за потреби)	Оцінка коректності тверджень, відповідності стандарту відповідального маркетингу (табл. 3.5), ризику двозначності	До 7 робочих днів	Маркетинг; юридична функція; якість	Висновок перевірки; рішення про корекцію	Корекція формулювань; вилучення матеріалу; уточнення повідомлення
Коригувальні дії	Визначення дій для усунення причин: технологічні, логістичні, інформаційні; визначення відповідальних і строків	До 15 робочих днів від дати розслідування	Якість (лідер); виробництво; логістика; маркетинг	План корекції; протокол призначення відповідальних	Усунення причин; навчання; зміна інструкцій; оновлення матеріалів
Завершення кейсу	Надання підсумкової відповіді споживачу; фіксація результату; закриття кейсу	До 20 робочих днів (або відповідно до складності)	Клієнтський сервіс	Підсумкова відповідь; статус “закрито”	Пояснення; компенсація/заміна; повідомлення про вжиті заходи
Аналіз повторюваності	Узагальнення звернень за темами; виявлення повторюваних причин;	Щомісяця	Якість; клієнтський сервіс	Аналітична довідка	Рішення щодо процесів; додатковий

	ініціювання управлінських рішень				контроль; корекція стандартів

Джерело: розроблено автором

Запропонований регламент (табл. 3.6) забезпечує підвищення результативності етичних практик у взаємодії зі споживачем, оскільки переводить звернення в керований процес із визначеними строками, ролями та доказовими документами. Це дозволяє компанії підвищити прозорість реагування, знизити ризик інформаційних криз і сформувати практику підтверджуваної коректності комунікацій, що є критично важливим для довіри на ринку харчової продукції.

Напрям 4. Посилення дієвості механізмів повідомлень і реагування (speak-up) як інструменту етичного управління

Механізми повідомлень про порушення та етичні відхилення є центральним елементом комплаєнсу і доброчесності в міжнародному бізнесі, оскільки вони забезпечують можливість раннього виявлення ризиків, які не завжди фіксуються стандартними управлінськими процедурами. Практична значущість speak-up полягає в тому, що система здатна “побачити” проблеми до того, як вони перетворяться на інциденти з репутаційними або правовими наслідками. Однак ефективність такого механізму визначається не формальною наявністю каналу, а рівнем довіри працівників і партнерів до процедури: конфіденційності, захисту від переслідування, справедливості розгляду та реальності управлінських дій за результатами повідомлень.

У локальному середовищі ключовими чинниками результативності speak-up є 3 умови. По-перше, доступність і зрозумілість: працівники мають точно знати, куди звертатися, які питання підпадають під механізм, у якому форматі подається інформація. По-друге, процесуальна визначеність: строки розгляду, етапи перевірки, критерії прийняття рішень мають бути стандартизовані, щоб уникати суб’єктивності. По-третє, комунікація результатів у знеособленому вигляді: це підвищує довіру, оскільки демонструє, що звернення не “зникають”, а перетворюються на управлінські рішення, корекцію процесів і навчальні висновки.

Для підвищення результативності speak-up доцільно впровадити регламент, який поєднує: прийом повідомлень, первинну оцінку, перевірку і розслідування, управлінське рішення, коригувальні дії та контроль виконання. Принципово важливо передбачити інструменти запобігання повторенню: якщо повідомлення виявляє системну проблему, має запускатися корекція процесів або додаткові навчання, а не лише точкове реагування. Узагальнений алгоритм роботи механізму повідомлень і реагування наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Алгоритм функціонування механізмів повідомлень і реагування (speak-up) у системі етичного управління

Етап	Зміст етапу	Строк виконання	Відповідальні ролі	Ключові принципи	Підтвердження виконання
Подання повідомлення	Надання повідомлення працівником або партнером через визначені канали (гаряча лінія, електронна форма, уповноважена особа)	У момент звернення	Заявник; адміністратор каналу	Доступність; можливість анонімності; захист даних	Реєстрація звернення у системі; присвоєння номера кейсу
Первинна перевірка та класифікація	Оцінка тематики (корупційні ризики, конфлікт інтересів, шахрайство, дискримінація, порушення процедур, інше), визначення рівня ризику	До 5 робочих днів	Комплаєнс; за потреби юридична функція	Неупередженість; мінімізація кола доступу до даних	Протокол класифікації; визначений маршрут розгляду
Підтвердження прийняття в роботу	Комунікація заявнику (за можливості) про прийняття звернення і загальні строки розгляду	До 7 робочих днів	Комплаєнс	Прозорість; повага до заявника; конфіденційність	Повідомлення заявнику або запис у системі
Перевірка / розслідування	Збір фактів, аналіз документів,	До 20 робочих днів (за складних	Комплаєнс; внутрішній контроль;	Конфіденційність; презумпція добросовісності;	Звіт розслідування; доказова база;

	опитування за потреби, оцінка порушення та його причин	кейсів — подовження із фіксацією причин)	юридична функція; HR (за потреби)	процесуальна справедливість	висновок щодо наявності порушення
Управлінське рішення	Прийняття рішення щодо заходів: дисциплінарні дії, корекція процесів, навчання, зміна контролів	До 10 робочих днів після завершення розслідування	Комплаєнс; керівництво; HR; юридична функція	Пропорційність; відповідність політикам	Протокол рішення; призначені відповідальні та строки
Коригувальні дії	Реалізація заходів: зміна процедур, додатковий контроль, навчальні заходи, перегляд доступів	До 30 робочих днів (або за планом)	Власники процесів; HR; комплаєнс	Запобігання повторенню; документування	План корекції; підтвердження виконання; оновлені регламенти
Контроль виконання	Перевірка виконання коригувальних дій і оцінка ефективності (чи усунено причини)	До 45 робочих днів (або за календарем контролю)	Комплаєнс; внутрішній контроль	Ефективність; повторна перевірка	Акт контролю виконання; висновок щодо результативності
Знеособлена комунікація висновків	Інформування персоналу про типові ризики та приклади заходів без розкриття персональних даних	Щоквартально	Комплаєнс; внутрішні комунікації	Підвищення довіри; профілактика	Звіт-комюніке; матеріали навчання; інформаційні повідомлення

Джерело: розроблено автором

Алгоритм роботи механізму повідомлень і реагування (табл. 3.7) дозволяє підвищити результативність етичного управління завдяки процесуальній визначеності та доказовості дій. У прикладному вимірі це сприяє ранньому виявленню порушень, зниженню ймовірності повторення ризикових ситуацій, а також формуванню довіри до комплаєнс-процедур через конфіденційність, справедливість і видимість управлінських результатів.

Напрям 5. Підвищення екологічної результативності у сфері пакування та управління відходами

Екологічна відповідальність у міжнародному харчовому бізнесі дедалі

частіше оцінюється не за загальними деклараціями, а за здатністю компанії демонструвати локально вимірюваний прогрес. У сфері пакування та відходів це має особливе значення, оскільки саме пакування є безпосереднім “видимим” елементом взаємодії зі споживачем і водночас джерелом екологічного впливу упродовж життєвого циклу продукту. У локальному контексті ефективність екологічних практик залежить від 3 компонентів: наявності чітких цілей і показників, реалістичності заходів з урахуванням доступності рішень на ринку, а також партнерської взаємодії з постачальниками пакувальних матеріалів і операторами поводження з відходами.

Підвищення результативності в цій сфері доцільно реалізувати через програму поступових змін, у якій пріоритетами виступають: підвищення частки пакування, придатного до перероблення, зменшення матеріаломісткості, зростання частки вторинної сировини (за можливості з урахуванням вимог до харчового контакту), а також підтримка споживчої поінформованості щодо правильного поводження з пакуванням. Важливо підкреслити, що екологічна результативність у харчовому секторі має дотримуватися балансу між екологічними цілями та вимогами безпечності: пакування не може бути спрощене або змінене ціною погіршення захисних властивостей і ризику втрати якості продукту. Саме тому екологічні заходи повинні мати інженерну й управлінську обґрунтованість, а також супроводжуватися контролем.

Для локальної керованості доцільно встановити конкретні цілі та прив’язати їх до вимірюваних індикаторів, відповідальних функцій, строків і способів підтвердження результату. Таке узагальнення наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Локальні цілі, показники та заходи підвищення екологічної результативності у сфері пакування та відходів

Ціль напряму	Показник контролю	Управлінські заходи	Відповідальні функції	Періодичність моніторингу	Підтвердження результату
Підвищення придатності пакування до перероблення	Частка пакування, придатного до перероблення	Ревізія портфеля пакування; заміна компонентів, що ускладнюють	R and D; закупівлі; якість	Раз на півріччя	Реєстр пакування; технічні специфікації; акти

		перероблення; узгодження технічних вимог із постачальниками			впровадження змін
Зменшення матеріаломісткості пакування	Зміна середньої маси пакування на одиницю продукту	Оптимізація конструкції; редизайн; тестування міцності та бар'єрних властивостей	R and D; виробництво; якість	Раз на півріччя	Протоколи тестування; затверджені специфікації; звіти про впровадження
Зростання частки вторинної сировини (де допустимо)	Частка вторинної сировини в пакувальних матеріалах	Вибір постачальників; контроль відповідності вимогам харчового контакту; поетапне впровадження	Закупівлі; якість; R and D	Раз на півріччя	Сертифікати матеріалів; підтвердження відповідності; звіти закупівель
Підвищення якості поводження з відходами на виробництві	Частка відходів, спрямованих на перероблення або повторне використання	Сортування; договори з операторами; контроль якості сортування; внутрішні інструкції	Виробництво; охорона праці та екологія; закупівлі	Щоквартально	Договори з операторами; акти приймання; внутрішні аудити
Підвищення поінформованості споживачів	Наявність і коректність інструкцій на пакуванні щодо утилізації	Уніфікація маркування для утилізації; перевірка зрозумілості; узгодження з регуляторними вимогами	Маркетинг; юридична функція; якість	Раз на рік або за оновленням дизайну	Макети пакування; протокол перевірки; підтвердження запуску

Джерело: розроблено автором

Запропонований набір цілей і заходів (табл. 3.8) забезпечує можливість локальної вимірюваності та керованості екологічного напряму: кожна ціль має індикатор контролю, відповідальних і спосіб підтвердження результату. Це принципово важливо для підвищення доказовості соціальної відповідальності, оскільки дозволяє фіксувати прогрес у часі та обґрунтовувати управлінські рішення на основі даних, а не загальних тверджень.

Запропонований комплекс управлінських заходів у межах підрозділу 3.1 формує програму підвищення результативності соціальної відповідальності та етичних практик "Danone" в Україні, яка поєднує ризик-орієнтовану пріоритизацію та доказовий підхід до підтвердження результатів.

Результативність програми забезпечується тим, що кожен напрям має чітко визначений предмет управління та вбудований у повторюваний цикл контролю: формалізація вимог, вимірювання показників, аналіз відхилень, коригувальні дії та повторне підтвердження. Така логіка дозволяє зменшити управлінські розриви між корпоративними стандартами та локальною практикою виконання, які є типовими для міжнародних компаній у країнах присутності.

У межах напряму підвищення локальної прозорості встановлено методичну основу доказовості нефінансових результатів через формування реєстру індикаторів (табл. 3.1) і календаря моніторингу (табл. 3.2). Це створює можливість регулярного підтвердження результативності, а також забезпечує готовність компанії до швидкої, короткої та перевірюваної комунікації зі стейкхолдерами. У межах напряму відповідальності в ланцюгу постачання реалізовано ризик-орієнтовану модель контролю: класифікацію постачальників (табл. 3.3) та регламент управління невідповідностями (табл. 3.4), що підсилює керованість критичних ланок і знижує ймовірність повторюваних порушень. У межах напряму етичності комунікацій упроваджено стандарт відповідального маркетингу та процедури перевірки тверджень (табл. 3.5), а також регламент роботи зі зверненнями споживачів (табл. 3.6), що зменшує репутаційні ризики і підвищує довіру до інформації про продукт. У межах напряму speak-up запропоновано алгоритм роботи механізмів повідомлень і реагування (табл. 3.7), який забезпечує процесуальну визначеність, конфіденційність і доказовість управлінських рішень. У межах екологічного напряму сформовано локальні цілі та показники щодо пакування і відходів (табл. 3.8), що переводить екологічні зобов’язання у вимірюваний формат та підсилює локальний внесок у сталий розвиток.

Таким чином, запропонована програма є методично цілісною та придатною до впровадження в українських умовах, оскільки спирається на управлінські інструменти, що забезпечують прозорість, контроль і повторюваність. Її реалізація створює передумови для зниження нефінансових ризиків, підвищення довіри споживачів і партнерів та посилення доказовості соціальної відповідальності й етичних практик на локальному рівні.

3.2. Механізм впровадження запропонованих заходів і система контролю результативності соціальної відповідальності та етичних практик “Danone” в Україні

Результативність соціальної відповідальності та етичних практик у міжнародній компанії визначається не стільки наявністю задекларованих принципів, скільки здатністю локальної організації забезпечити їх відтворення в управлінських рішеннях і щоденних процесах. Для цього необхідний механізм упровадження, який поєднує розподіл ролей, процедурну дисципліну, систему доказових показників і контроль коригувальних дій. Український контекст посилює вимогу до керованості з кількох причин. По-перше, середовище функціонування бізнесу в умовах воєнного стану характеризується підвищеною операційною нестабільністю, що впливає на постачання, логістику, доступність ресурсів і сталість комунікацій. По-друге, у харчовому секторі довіра споживача формується через факти: швидкість і якість реагування на звернення, дисципліну контролю якості, коректність інформації про продукт і прозорість взаємодії з контрагентами. По-третє, репутаційні ризики в Україні можуть ескалувати швидко, тому компанія має бути спроможною підтверджувати свої рішення перевірюваними даними, не обмежуючись загальними твердженнями.

Практичним ядром механізму впровадження доцільно вважати узгоджену роботу трьох управлінських контурів. Операційний контур забезпечує інтеграцію етичних і відповідальних практик у повсякденні процеси: перевірки постачальників, контроль простежуваності, підготовку та погодження комунікацій, обробку звернень споживачів, роботу механізмів повідомлень про порушення, виконання екологічних рішень щодо пакування та відходів. Контур моніторингу та аналітики перетворює первинні дані на управлінські висновки: відстежує тренди, виявляє повторюваність причин, фіксує відхилення від цільових орієнтирів і формує підстави для коригувальних дій. Контур контролю доказовості забезпечує процесуальну коректність і перевірюваність: оцінює достатність документальних підтверджень, дотримання строків реагування, коректність класифікації відхилень та завершеність коригувальних дій повторним

підтвердженням результату.

З огляду на міжфункціональний характер програми, ключовою передумовою її реалізації є чіткий розподіл відповідальності між ролями: хто є власником процесу, хто є власником даних, хто здійснює контроль і хто має повноваження для ескалації складних випадків. Це знижує ризик фрагментарності, коли окремі елементи програми виконуються формально, а загальний результат не є керованим. Узагальнений розподіл ролей у механізмі впровадження наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Дорожня карта впровадження програми управлінського посилення соціальної відповідальності та етичних практик “Danone” в Україні

Етап і строк	Зміст робіт	Відповідальні (узагальнено)	Критерій завершення етапу
Етап 1 (місяці 1–3)	Формалізація локального ядра нефінансових показників; затвердження методик, джерел даних і календаря моніторингу; узгодження процедури роботи зі зверненнями споживачів; запуск базових навчань з етики для ключових функцій	Координатор програми; якість; клієнтський сервіс; HR; комплаєнс	Показники визначені та порівнювані; дані збираються у стабільному форматі; процедура обробки звернень працює; строки реагування та відповідальні закріплені
Етап 2 (місяці 4–6)	Ризик-орієнтована класифікація постачальників; запуск планових і вибіркових перевірок; стандартизація управління невідповідностями та коригувальними діями; закріплення вимог до доброчесності у взаємодії з контрагентами	Закупівлі; якість; логістика; комплаєнс	Перевірки виконуються за планом; невідповідності класифікуються; коригувальні дії мають строки та підтвердження виконання; повторна перевірка застосовується до критичних пунктів
Етап 3 (місяці 7–9)	Локалізація екологічних рішень щодо пакування та відходів; узгодження технічних вимог з постачальниками пакування; впровадження інструкцій для споживача щодо поводження з пакуванням; моніторинг прогресу за локальними цілями	R and D; закупівлі; виробництво; маркетинг; якість	Цілі та індикатори щодо пакування і відходів зафіксовані; зміни у специфікаціях погоджені; прогрес вимірюється; комунікація для споживача є зрозумілою та коректною
Етап 4 (місяці 10–12)	Консолідація системи контролю: регулярні управлінські огляди, аналіз причин і повторюваності, аудит доказовості; уточнення процедур за результатами першого року; план коригувальних заходів на наступний цикл	Координатор програми; власники процесів; комплаєнс/внутрішній контроль; керівництво	Показники стабільні й порівнювані; управлінські рішення документуються; коригувальні дії закриваються з підтвердженням результату; оновлений план удосконалення затверджено

Джерело: розроблено автором

Логіка етапності полягає в тому, щоб спочатку забезпечити основу доказовості та ритм формування даних, після чого послідовно розширювати контроль на найбільш ризикові ділянки, зокрема ланцюг постачання та процеси, пов’язані з якістю, простежуваністю і комунікаціями зі споживачем. Така послідовність є управлінсько обґрунтованою для України: у нестабільному середовищі надмірно широкий старт без методичної основи зазвичай призводить до нерівномірної якості виконання та втрати порівнюваності даних, що унеможливлює доказове підтвердження результативності. Водночас саме ритм контролю відрізняє системний підхід від разових дій: регулярні огляди, стабільні методики та фіксація коригувальних дій забезпечують відтворюваність управління незалежно від поточних навантажень і кадрових змін.

Контроль результативності доцільно будувати на показниках, які відображають не кількість активностей, а якість виконання процесів і наявність управлінського ефекту. Критично важливо, щоб показники були, по-перше, порівнюваними у часі, по-друге, чутливими до змін, по-третє, прив’язаними до рішень і коригувальних дій, а не лише до опису діяльності. У харчовому секторі України особливу управлінську цінність мають індикатори, що демонструють дисципліну роботи зі зверненнями споживачів, стабільність контролю в постачанні, доказовість комунікацій про продукт, дієвість механізмів повідомлень та динаміку екологічних рішень. Узагальнений приклад системи ключових показників результативності наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Ключові показники результативності програми

Напрям	Показник	Періодичність	Власник даних	Орієнтир на 12 місяців
Локальна прозорість	Регулярність оновлення локальної панелі показників	Щомісяця	Координатор програми	12 оновлень без пропусків
Споживач і якість	Частка звернень, опрацьованих у встановлений строк	Щомісяця	Функція роботи зі зверненнями	Не менше 95 відсотків
Споживач і якість	Частка повторних звернень за однаковою причиною	Щокварталу	Якість / звернення	Зниження на 15 відсотків від старту програми

Ланцюг постачання	Частка постачальників високого ризику, перевірених за планом	Щокварталу	Постачання / якість	Не менше 90 відсотків у межах року
Ланцюг постачання	Частка коригувальних дій, закритих у погоджений строк	Щокварталу	Постачання / якість	Не менше 85 відсотків
Комунікації	Частка матеріалів у чутливих темах, що пройшли внутрішню перевірку	Щомісяця	Маркетинг / комунікації	Повне охоплення для визначених тем
Доброчесність	Дотримання строків реагування на повідомлення про порушення	Щокварталу	HR / уповноважена етична функція	Не менше 90 відсотків випадків у строк
Персонал	Охоплення навчанням з етики для ключових ролей	Щопівріччя	HR	Повне охоплення ключових ролей
Довкілля	Прогрес виконання локальних цілей щодо пакування та відходів	Щопівріччя	Координатор програми	Не нижче 70 відсотків річного плану
Стійкість процесів	Частка критичних відхилень, що завершені повторною перевіркою	Щокварталу	Якість / комплаєнс	Повне охоплення критичних випадків

Джерело: розроблено автором

Показники результативності мають використовуватися не як формальна звітність, а як підстава для управлінського циклу коригування. Для цього доцільно закріпити регулярний порядок огляду: щомісячний операційний огляд для короткоциклових показників, квартальний огляд причин і повторюваності, а також річний управлінський перегляд із перегрупуванням пріоритетів. У межах такого порядку важливо забезпечити однакові правила інтерпретації відхилень. Відхиленням слід вважати не лише одиничний інцидент, а й системну негативну динаміку, повторюваність однієї причини звернень, затримки в коригувальних діях або прогалини доказовості. Саме повторюваність причин у харчовому секторі є критичним маркером: вона сигналізує, що організація усуває наслідки, але не причини, що в умовах України швидко перетворюється на репутаційний та операційний ризик.

Окремою умовою якості контролю є надійність даних. Типова слабкість нефінансових систем полягає в тому, що дані формуються різними підрозділами з різною логікою обліку, що унеможливлює порівнянність. Тому методики та джерела мають бути фіксованими, а підтверджувальні документи — доступними для перевірки. Доцільно застосовувати принцип мінімально достатньої

доказовості: для кожного показника визначається перелік первинних підтверджень (журнали звернень, протоколи перевірок, реєстри невідповідностей, акти повторних перевірок, матеріали погодження тверджень, підтвердження навчань). Такий підхід дозволяє в українському інформаційно чутливому середовищі швидко формувати переконливу позицію у відповідь на запити стейкхолдерів і водночас забезпечувати внутрішню процесуальну дисципліну.

Реалізація програми потребує ресурсного забезпечення, яке доцільно оцінювати ширше, ніж фінансові витрати. Для нефінансових систем визначальним є управлінський час, міжфункціональна координація та доступність компетенцій. У практичному вимірі це означає: закріплення відповідальних за дані, наявність часу на аналіз і підготовку управлінських оглядів, можливість проводити перевірки постачальників, підтримку юридичної та комплаєнс-функції для процедур погодження та розгляду повідомлень. Узагальнений підхід до ресурсного забезпечення наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Ресурсне забезпечення програми

Напрям робіт	Основний ресурс	Орієнтовний обсяг	Логіка використання
Локальні показники та моніторинг	Час координатора та власників даних	40–60 годин щомісяця	Підтримка стабільності методик, своєчасність оновлення, підготовка управлінських оглядів
Контроль постачання	Час закупівель, якості, логістики; витрати на перевірки	1–2 перевірки на місяць для високого ризику (у середньому)	Ризик-орієнтований контроль, управління невідповідностями, повторні перевірки критичних пунктів
Контроль комунікацій	Час маркетингу та юридичної функції	10–20 годин щомісяця	Перевірка чутливих тверджень, документування доказовості, зменшення ризику двозначностей
Speak-up та доброчесність	Час HR/комплаєнсу, підтримка розслідувань	20–30 годин щомісяця	Дотримання строків реагування, конфіденційність, коригувальні дії та профілактика повторень
Екологічні рішення	Час R and D, закупівель, виробництва	За проєктним графіком	Узгодження специфікацій пакування, тестування, контроль прогресу за локальними цілями

Джерело: розроблено автором

Важливим компонентом механізму є комунікаційне забезпечення, оскільки соціальна відповідальність і етичні практики мають сенс лише тоді, коли вони зрозумілі ключовим зацікавленим сторонам і підтверджуються фактами. В українському контексті доцільно поєднувати внутрішню комунікацію (для

підтримки культури доброчесності, запобігання формальному виконанню, пояснення процедур) та зовнішню комунікацію (для підвищення довіри споживача і партнерів). При цьому зовнішня комунікація має бути стриманою, доказовою і коректною, без перебільшень та без створення очікувань, які компанія не може підтвердити. Узагальнення комунікаційних акцентів програми наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Комунікаційні акценти програми для ключових зацікавлених осіб

Зацікавлені особи	Що саме комунікується	Канал	Частота	Очікуваний ефект
Працівники	Правила доброчесності, порядок повідомлень про порушення, гарантії конфіденційності, приклади типових ризиків без персоналізації	Внутрішні комунікації, навчання, інформаційні повідомлення	Щоквартально + за потреби	Зростання довіри до процедур, профілактика порушень, зменшення неформальних практик
Споживачі	Принципи якості та безпечності, порядок реагування на звернення, коректність інформації про продукт	Гаряча лінія, сайт, маркування, відповіді на звернення	Постійно + підсумки раз на півріччя	Підвищення довіри, зменшення скепсису, зниження ризику інформаційних інцидентів
Партнери та постачальники	Вимоги до відповідальності, порядок перевірок, правила усунення невідповідностей, очікування щодо доказовості	Договірні вимоги, зустрічі, листи, аудит-комунікація	За графіком перевірок	Підвищення дисципліни відповідності, зниження повторних невідповідностей
Торговельні партнери	Підхід до контролю якості, реагування на звернення, коректність інформації, правила кризової взаємодії	Робочі наради, протоколи узгодження, оперативні канали	За потреби + регулярні огляди	Узгодженість дій, швидша реакція на інциденти, зменшення репутаційних ризиків
Професійне середовище та громади	Локальні екологічні рішення щодо пакування та відходів, принципи відповідальної поведінки	Публічні повідомлення, партнерські проєкти	Раз на рік або за проєктами	Підвищення прозорості та соціальної легітимності локальної присутності

Джерело: розроблено автором

Окремої уваги потребують ризики впровадження програми, оскільки саме на етапі реалізації часто виникають збої, що знижують доказовість і підвищують нефінансові ризики. Для України типовими є ризики нерегулярності даних через операційні переривання, формалізації перевірок у ланцюгу постачання через

дефіцит часу та ресурсів, а також зниження довіри до speak-up у разі непрозорих строків реагування. Управління ризиками має ґрунтуватися на превентивних діях: закріпленні строків і відповідальних, стандартизації доказів, застосуванні повторних перевірок для критичних випадків, а також посиленні внутрішньої комунікації щодо процедурної справедливості. Узагальнений перелік основних ризиків та дій реагування наведено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Основні ризики впровадження програми та дії реагування

Ризик	Як проявляється	Ймовірний наслідок	Управлінська дія
Нерегулярне оновлення показників	Пропуски, запізнення, різні методики обліку	Втрата порівнюваності, зниження доказовості, недовіра	Фіксація методик, календар збору, відповідальний за показник, мінімальний набір первинних підтверджень
Формальність контролю постачальників	Перевірки без аналізу причин, відсутність повторного підтвердження	Повторні невідповідності, операційні інциденти, репутаційні ризики	Ризик-орієнтований план перевірок, реєстр невідповідностей, закриття коригувальних дій з підтвердженням, повторні перевірки критичних пунктів
Обхід процедур перевірки комунікацій	Публікація матеріалів без погодження або без доказової бази	Двозначності, скарги споживачів, підвищення регуляторних ризиків	Перелік чутливих тем, обов’язкове погодження, короткі строки перевірки, фіксація рішення та підстав
Недовіра до speak-up	Низька кількість повідомлень або відсутність зворотного зв’язку	Невидимі ризики, накопичення порушень, демотивація персоналу	Посилення конфіденційності, чіткі строки, знеособлена комунікація типових висновків, контроль неприпустимості переслідування
Перевантаження відповідальних функцій	Перевірки і моніторинг виконуються нерівномірно	Провали в дисципліні виконання, неповні дані	Реалістичне планування, пріоритизація високого ризику, розподіл навантаження, навчання та делегування
Інформаційні інциденти	Швидке поширення неперевіреної інформації, запізніла реакція	Репутаційні втрати, зниження довіри	Підготовка пакета доказів, оперативний алгоритм реагування, відповідальні за комунікацію, узгодження фактів до публічних заяв

Джерело: розроблено автором

У підсумку механізм упровадження та контролю результативності соціальної відповідальності й етичних практик “Danone” в Україні має розглядатися як інтегрована частина управління ключовими процесами, а не як автономний напрям нефінансової активності. Його практична сила полягає в поєднанні регулярного управлінського ритму, методично стабільних показників, документованих коригувальних дій і незалежної перевірки доказовості. Саме така

конфігурація забезпечує для українського середовища одночасно керованість, стійкість до операційних збоїв та можливість переконливо підтверджувати результативність для стейкхолдерів у межах коректних і етичних процедур.

Додатковим аргументом на користь інтегрованої моделі управління є специфіка українського ринку харчових продуктів, де значну роль у формуванні вимог до якості, прозорості та комунікацій відіграють торговельні мережі. Для міжнародних виробників ритейл у таких умовах фактично стає "партнером-контролером", оскільки мережі зацікавлені у зниженні власних репутаційних ризиків, пов'язаних із реалізацією продуктів, щодо яких можуть виникати спірні ситуації або звернення споживачів. Це означає, що механізм реалізації соціальної відповідальності та етичних практик має враховувати не лише внутрішню логіку контролю, але й управлінську готовність до оперативної взаємодії з торговельними партнерами: надання підтверджень, узгодження коригувальних заходів, синхронізацію інформаційних повідомлень і запобігання розривам у трактуванні фактів.

В українському контексті важливо, що мережі часто формують власні вимоги до документального підтвердження безпечності, простежуваності та відповідності комунікацій. Унаслідок цього зростає значення структурованості доказової бази на локальному рівні. Компанія, яка має уніфікований пакет підтверджень (протоколи розслідування звернень, рішення щодо коригувальних дій, акти повторних перевірок критичних пунктів, підтвердження внутрішньої перевірки тверджень у комунікаціях), отримує перевагу не лише в управлінні ризиками, а й у стабільності партнерських відносин. Навпаки, відсутність підготовлених доказів створює ризик "управлінської затримки": навіть за відсутності фактичної проблеми компанія не здатна швидко надати переконливе підтвердження, що підвищує напругу в комунікації й може призвести до превентивних обмежувальних рішень з боку партнерів.

Управлінський механізм має також враховувати те, що в Україні ритейл-канали відрізняються за рівнем вимог і швидкістю реакції, а отже локальна система контролю повинна бути налаштована на ситуації асиметрії: коли один

партнер вимагає негайної відповіді й документів, а інший працює в режимі планових уточнень. У таких умовах доцільно забезпечити внутрішню готовність до двох режимів взаємодії: регулярного (планового) і оперативного (інцидентного). Регулярний режим включає періодичне узгодження підходів до контролю якості, інформування партнерів про принципи реагування на звернення та підтвердження коректності комунікацій. Оперативний режим — це алгоритм швидкої взаємодії у випадку спірних ситуацій або підвищеної інформаційної уваги. Саме оперативний режим найчастіше демонструє реальну ефективність управління, оскільки перевіряє здатність системи діяти швидко, без втрати коректності та доказовості.

Важливим елементом локалізації механізму є специфіка споживчих звернень в Україні. У воєнний час змінилася структура чутливих тем: підвищується увага до ціни, якості, складу, чесності комунікацій, а також до соціальної позиції брендів. Це формує високі вимоги до точності відповіді та до швидкості первинної реакції, оскільки затримка у відповіді часто інтерпретується як ухилення від відповідальності. Тому процес обробки звернень має бути не лише сервісним, а й управлінським: із класифікацією ризиків, коротким маршрутом ескалації та фіксацією того, які рішення ухвалені для усунення причин. У цьому контексті дисципліна строків стає показником не “ефективності кол-центру”, а доказом відповідального ставлення до споживача як до ключового стейкхолдера.

Окремої уваги потребує інтеграція механізму з управлінням ланцюгом постачання в українських умовах. Підвищені ризики логістики, зміни маршрутів, залучення альтернативних перевізників, сезонність постачання та нестабільність інфраструктури формують додаткові зони вразливості. Це означає, що контроль постачання має бути ризик-орієнтованим не лише “на папері”, а й у фактичному розподілі уваги: критичні ланки мають проходити посилений контроль, а управління невідповідностями повинно завершуватися перевіркою того, що причина усунена і не відтворюється в нових умовах логістики. Такий підхід підвищує стійкість системи і водночас створює базу для доказової комунікації із партнерами у разі претензій щодо умов транспортування або зберігання.

У межах механізму контролю в українському інформаційно чутливому середовищі доцільно підсилити компонент антикризової доказовості. Йдеться про організаційний порядок, який забезпечує швидку підготовку узгодженої позиції на основі фактів, а не на основі припущень чи загальних формулювань. Такий порядок має бути вбудований у систему контролю як частина управління ризиками, оскільки саме швидкість і коректність реакції часто визначають масштаби репутаційних наслідків. Практично це означає наявність визначеного маршруту внутрішнього погодження: хто збирає факти, хто перевіряє відповідність, хто формує текст відповіді, хто затверджує підсумкову позицію, у які строки і на яких підставах. Важливо, щоб цей маршрут працював не лише для зовнішніх публічних ситуацій, а й для комунікації з торговельними мережами та іншими партнерами.

Доказовий підхід до антикризової реакції передбачає формування мінімально достатнього набору документів і даних, які компанія може оперативно використати. До такого набору належать: факти щодо партії продукту і простежуваності, результати внутрішнього розслідування, рішення щодо коригувальних дій, інформація про строки і форму взаємодії зі споживачем, а також підтвердження коректності повідомлень у комунікаціях. Наявність такого набору знижує ризик суперечливих відповідей і мінімізує ймовірність ситуацій, коли різні підрозділи формують різні версії пояснень. Для міжнародної компанії в Україні це є важливою умовою збереження довіри: стейкхолдери очікують не емоційної реакції, а чіткої позиції, яка демонструє компетентність, відповідальність і готовність виправляти помилки.

Однією з практичних вимог до антикризового механізму є принцип “коректність важливіша за швидкість”, однак у межах визначених строків. Це означає, що первинна реакція має бути оперативною, але не може ґрунтуватися на неперевірених припущеннях. Тому доцільно розрізняти первинну відповідь (підтвердження прийняття ситуації в роботу і опис наступних кроків) та підсумкову відповідь (фактичні результати перевірки і рішення щодо коригувальних дій). Такий підхід, по-перше, знижує напруженість у комунікації,

по-друге, дозволяє зберегти доказовість і уникнути помилок, які можуть мати більші наслідки, ніж сам інцидент.

Підсилення доказовості має супроводжуватися відповідними вимогами до збереження і доступності даних. У практиці нефінансового управління слабким місцем часто є те, що документи існують, але не зібрані в керовану систему або не мають єдиних стандартів зберігання. У локальному українському середовищі доцільно встановити правила архівування для ключових підтверджень: короткі строки доступу, єдині шаблони назв документів, обмеження доступу до чутливої інформації, а також принцип "одно джерело істини" для критичних даних. Це підвищує операційну стійкість системи і водночас підтримує процесуальну справедливість, оскільки забезпечує однозначність фактів для внутрішніх і зовнішніх запитів.

З урахуванням зазначеного механізм упровадження та контролю результативності соціальної відповідальності й етичних практик "Danone" в Україні має розглядатися як система, що працює одночасно в режимі розвитку та в режимі захисту від ризиків. У режимі розвитку система підвищує якість процесів, зменшує повторюваність причин і формує доказову культуру управління. У режимі захисту вона забезпечує оперативну готовність до складних ситуацій, зберігаючи коректність процедур, конфіденційність і фактологічну точність комунікацій. Саме поєднання цих двох режимів є ключовою умовою практичної результативності в українському середовищі, де соціальна відповідальність і етичні практики сприймаються як критерій довіри й управлінської зрілості міжнародної компанії.

У підсумку запропонований механізм упровадження та контролю результативності забезпечує перехід від декларативних намірів до керованої практики, в якій соціальна відповідальність і етичні стандарти відтворюються через повторювані процедури, стабільні джерела даних і документовані управлінські рішення. Його ключовою перевагою є поєднання процесної дисципліни з доказовістю: кожний важливий елемент програми має відповідального власника, визначений порядок реалізації, фіксацію результатів і

механізм коригувальних дій із підтвердженням ефекту. Для українського контексту принципово важливо, що система орієнтована на стійкість у нестабільному середовищі, оскільки передбачає готовність до операційних збоїв, підвищені вимоги до конфіденційності та процедурної справедливості, а також можливість швидкого формування узгодженої фактологічної позиції у разі інформаційних викликів. Одночасно механізм підсилює якість взаємодії з ключовими стейкхолдерами — споживачами, торговельними партнерами, постачальниками та персоналом — через стандартизовані правила, передбачуваність реакції та зниження ймовірності двозначних трактувань. У практичному вимірі це створює підстави для зменшення нефінансових ризиків, зростання довіри до бренду та підтримання стабільності бізнес-процесів, що є критичною умовою конкурентоспроможності на українському ринку. Таким чином, механізм контролю результативності виконує не лише функцію внутрішнього нагляду, а й функцію управлінської інтеграції: він забезпечує узгодженість рішень між функціями, підтримує безперервність процесів і формує доказову базу, достатню для підтвердження соціальної відповідальності та етичних практик у локальному вимірі.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 розроблено прикладні напрями посилення соціальної відповідальності та етичних практик “Danone” в Україні з акцентом на керованість, доказовість і відповідність українським умовам. Запропоновані заходи орієнтовані на інтеграцію етичних стандартів у ключові процеси компанії: роботу зі зверненнями споживачів, контроль комунікацій щодо продукту, взаємодію з постачальниками та управління екологічними аспектами пакування і відходів. Підготовлено механізм упровадження і систему контролю результативності, що базуються на чіткому розподілі відповідальності, регулярному моніторингу показників, управлінському реагуванні на відхилення та завершенні коригувальних дій підтвердженням ефекту. Локалізація для

України передбачає підвищену увагу до стійкості процесів в умовах нестабільності, процедурної справедливості, конфіденційності та готовності до інформаційних ризиків. Очікуваним результатом реалізації є зниження нефінансових ризиків, підвищення довіри стейкхолдерів і зміцнення стабільності операційних процесів на локальному рівні.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі досліджено соціальну відповідальність і етичні аспекти міжнародного бізнесу з позицій їх реальної управлінської ролі в забезпеченні довіри стейкхолдерів, репутаційної стійкості та зниження нефінансових ризиків. Уточнено, що соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі набуває практичної цінності лише тоді, коли вона операціоналізована: перетворена на набір процедур, правил і контрольованих рішень, які можна відтворювати в часі та підтверджувати доказами. На цій основі систематизовано понятійний апарат і підходи до CSR, корпоративної етики та ESG, обґрунтовано їх функціональні відмінності й взаємодоповнюваність для міжнародного менеджменту, а також показано, що етичне управління є не «додатком» до бізнесу, а елементом ризик-орієнтованої системи управління, який зменшує ймовірність репутаційних, операційних і регуляторних ускладнень. Встановлено, що найбільша концентрація етичних ризиків характерна для процесів взаємодії із зовнішнім середовищем: закупівель і роботи з третіми сторонами, маркетингових комунікацій, обробки звернень споживачів, а також функціонування механізмів повідомлень про порушення, де критичними є конфіденційність, строковість реагування та процесуальна справедливість.

Аналітична частина роботи виконана на прикладі компанії “Danone” з фокусом на український контекст. Надано узагальнену характеристику діяльності компанії та логіки її міжнародної присутності, окреслено специфіку харчового сектору, де довіра формуються через поєднання якості, безпечності та коректності інформації, а також через дисципліну взаємодії зі споживачем і партнерами. Аналіз даних нефінансового позиціонування та практик відповідальності компанії дозволив ідентифікувати ключові сильні сторони, пов’язані з наявністю корпоративних стандартів та інструментів відповідального управління, водночас показав, що локальна результативність у значній мірі залежить від «доказовості» та стабільності виконання процедур. Для України це набуває особливої ваги з огляду на підвищену чутливість до тем доброчесності, якості й справедливості

процедур в умовах воєнного стану, а також через вищу ймовірність швидкої ескалації інформаційних інцидентів. Діагностика ефективності практик “Danone” в Україні (із застосуванням SWOT-аналізу та пріоритизації проблемних зон) дала підстави зробити висновок, що ризики виникають переважно не через відсутність задекларованих принципів, а через розриви між стандартами, фактичним виконанням і наявністю підтвердження результату. До найбільш чутливих зон віднесено локальну прозорість нефінансових результатів, керованість ризиків у ланцюгу постачання, етичність маркетингових тверджень і комунікацій, дієвість speak-up, а також вимірюваність екологічних рішень щодо пакування та відходів.

Практична частина дипломної роботи спрямована на усунення виявлених розривів через побудову керованої програми підвищення результативності соціальної відповідальності та етичних практик “Danone” в Україні. Запропоновано комплекс управлінських заходів, сформований за логікою «процедура — показник — контроль — коригувальна дія — повторне підтвердження», що забезпечує перехід від описового переліку активностей до системи, придатної для управління. У межах цього комплексу обґрунтовано доцільність створення локального ядра нефінансових індикаторів із фіксованими методиками та календарем моніторингу, що підвищує порівнюваність даних і готовність до доказової комунікації зі стейкхолдерами. Для ланцюга постачання запропоновано ризик-орієнтовану модель контролю контрагентів із визначенням порядку перевірок, управління невідповідностями та завершення коригувальних дій повторною перевіркою критичних пунктів. Для сфери комунікацій і взаємодії зі споживачем обґрунтовано необхідність внутрішньої перевірки тверджень та доказової бази перед публікацією, а також стандартизації роботи зі зверненнями, що зменшує ймовірність двозначних інтерпретацій і знижує репутаційні ризики. Для напряму доброчесності підкреслено, що результативність speak-up визначається не формальною наявністю каналу, а якістю процедури реагування; тому запропоновано алгоритм роботи повідомлень і розслідувань із визначеними строками, правилами конфіденційності й знеособленою комунікацією типових висновків як інструментом профілактики. Екологічний блок запропоновано

реалізовувати через вимірювані локальні цілі щодо пакування та відходів з урахуванням вимог безпечності харчового продукту, що дозволяє уникати декларативності та демонструвати прогрес у керованому форматі.

У роботі розроблено механізм упровадження запропонованих заходів, який забезпечує їх практичну здійсненність у локальних умовах. Обґрунтовано необхідність чіткого розподілу ролей між власниками процесів, власниками даних і контрольними функціями, оскільки саме розмитість відповідальності є типовою причиною втрати доказовості нефінансових результатів. Запропоновано етапність реалізації програми, систему контролю результативності та порядок управління відхиленнями, що підтримують регулярний управлінський ритм і не допускають накопичення проблем. Локалізацію під український контекст посилено через акцент на стійкості процесів у нестабільному середовищі, підвищених вимогах до конфіденційності й процедурної справедливості, а також на готовності до інформаційних ризиків: наявність структурованої доказової бази розглянуто як практичну умову швидкої та коректної взаємодії зі споживачами і торговельними партнерами. Очікуваний ефект реалізації запропонованих рішень полягає у зниженні нефінансових ризиків і підвищенні довіри стейкхолдерів завдяки дисципліні виконання, зменшенню повторюваності причин проблем, передбачуваності управлінської реакції та підсиленню доказовості нефінансових результатів на локальному рівні. Отже, дипломна робота формує цілісний науково-прикладний результат: запропоновано управлінську модель, у межах якої соціальна відповідальність і етика “Danone” в Україні постають як система контрольованих рішень і процедур, інтегрована в ключові бізнес-процеси та придатна для практичного впровадження в умовах підвищеної турбулентності середовища.