

# СОЦІАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-65>

УДК 007:304:004.9

Балюн О.О., Беліменко А.О.

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОГО РИНКУ

**Анотація.** У статті пропонується розглянути особливості впровадження корпоративної соціальної відповідальності на зарубіжних підприємствах кондитерського ринку. В контексті цього дослідження простежені певні закономірності у застосуванні моделей корпоративної соціальної відповідальності глобальними компаніями кондитерського ринку залежно від економічних, суспільних, законодавчих, національних особливостей країн. Доведено, що більшість зарубіжних компаній реалізують ініціативи, які орієнтовані на зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів. Аналіз практик втілення корпоративної соціальної відповідальності топовими кондитерськими підприємствами світу дозволив зробити висновок, що подальшим трендом цього напрямку діяльності стане впровадження рекомендацій Глобального договору ООН, не залежно від моделі корпоративної соціальної відповідальності на яку вони орієнтовані. Доведено, що світовою тенденцією є посилення суспільних вимог щодо збільшення соціальної відповідальності бізнесу. Прогнозується, що глобальні зміни в міжнародному інституті соціальної відповідальності можуть призвести до уніфікації основних інструментів її реалізації.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, стейкхолдери, споживачі, компанія, кондитерський ринок, персонал, КСВ, моделі корпоративної соціальної відповідальності.

Baliun Oksana, Belimenko Anna  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

## FOREIGN EXPERIENCE OF IMPLEMENTING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AT THE ENTERPRISES OF CONFECTIONERY MARKET

**Summary.** The paper proposes to consider the peculiarities of implementing corporate social responsibility at foreign enterprises belonging to confectionery market. In the context of this study, certain patterns of applying corporate social responsibility models by global confectionery companies have been traced, depending on the economic, social, legislative, and national characteristics of the countries. An attempt was made for the first time to collate the relevance of the tools used by companies to CSR models, in particular European, American, Canadian, British and Japanese. It has been proved that most foreign companies implement the initiatives that are targeted at external as well as internal stakeholders. It was defined that the main world directions of realization of corporate social responsibility are the social program development, volunteering, environmental protection, and charity. We define volunteering and environmental protection as common by their impact for both external and internal audiences. Charity and sponsorship have more impact on external stakeholder groups. Foreign companies usually have the responsibility before the society in which they exist. The root cause of this approach is harsh legislative and public regulation. The analysis of corporate social responsibility implementations practised by the world's top confectionery companies has led to the conclusion that the further trend of this activity will be the introduction of the recommendations of the United Nations Global Compact, regardless of the corporate social responsibility model to which they are oriented. It has been proved that the global trend is to strengthen social demands for increasing corporate social responsibility. Factor analysis generates an understanding that global brands are more motivated to maintain their own reputation and they create a strategy that seeks to build bilateral relationships with all types of stakeholders. It is projected that global changes in the International Institute of Social Responsibility may lead to the unification of the main instruments for its implementation.

**Keywords:** corporate social responsibility, stakeholders, consumers, company, confectionery market, employees, CSR, models of corporate social responsibility.

**Постановка проблеми.** Глобальною світовою тенденцією стає впровадження на підприємствах системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що є добровільною ініціативою, яка стосується зовнішньої та внутрішньої сфери діяльності компанії та пов'язана з етичним та відповідальним поведінням з навколишнім середовищем, працівниками, партнерами, споживачами і не несе компанії матеріальної вигоди. На сьогодні компанії розвинутих

країн світу керуються здебільшого рекомендаціями регулювання КСВ згідно з розробками Глобального договору Організації Об'єднаних Націй та Європейської Комісії. У світовій практиці активно використовується п'ять основних моделей корпоративної соціальної відповідальності: європейська, американська, канадська, британська та японська.

Зазначені процеси та тренди сформували потребу в науковому дослідженні особливостей

впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах кондитерського ринку та їх співставлення з основними характеристиками моделей КСВ. Цікавість до проблематики кондитерської галузі зумовлена її динамічним зростанням останніми роками в країнах Європейського Союзу та вагомим внеском в європейську економіку, зокрема, за рахунок збільшення експорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні основи формування КСВ, інструментів реалізації висвітлено у працях відомих зарубіжних та вітчизняних науковців: Г. Боуена, К. Девіса, А. Керролла, В. Фредерика, А. Колота. Дослідники Д. Маттена і Дж. Мун, досліджуючи особливості європейської моделі КСВ, охарактеризували її як «приховану», тому що відповідальність компаній виражається в нормативно закріплених стандартах, які є обґрунтованими зі сторони держави [1]. Науковець С. Малекі, розглядаючи перспективи розвитку КСВ, наголошує, що бізнес, який сформований на британській моделі, прагне самостійно розвиватися в соціальній відповідальності, ініціювати створення нових проєктів [2]. Водночас в наукових доробках відсутні дослідження щодо особливостей впровадження КСВ саме на підприємствах кондитерського ринку.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Актуальність дослідження зумовлена недостатньою кількістю ґрунтовних та систематизованих праць щодо особливостей впровадження корпоративної соціальної відповідальності на найбільших підприємствах зарубіжного кондитерського ринку.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є визначення закономірностей у застосуванні моделей КСВ глобальними компаніями кондитерського ринку залежно від економічних, суспільних, законодавчих, національних особливостей країн.

**Виклад основного матеріалу.** Тенденція в посиленні суспільних вимог щодо збільшення соціальної відповідальності бізнесу кожного року прогресує. Прикладами такої зростаючої громадської активності можна навести: загальнонаціональний страйк співробітників компанії Amazon з вимогами до керівництва зробити більше для боротьби з глобальною зміною клімату; відкритий лист сотні співробітників Facebook із закликом переглянути компанією політику невтручання в політичну рекламу; протести співробітників Microsoft і GitHub з приводу контрактів з Імміграційним і митним управлінням (ICE) [3].

Різні міжнародні організації частіше порушують питання працевлаштування та соціальної захищеності населення, погіршення стану навколишнього середовища від виробництва підприємств. У цих умовах корпоративна соціальна відповідальність стає не тільки засобом підвищення капіталізації компанії, а й перетворюється на глобальний міжнародний інститут.

Отже, розглянемо зарубіжний досвід світових лідерів кондитерському ринку та моделі КСВ, яких вони дотримуються. В 2019 році відоме вузькопрофільне видання «Candy Industry» опублікувало щорічний рейтинг «100 кращих кондитерських компаній». Рейтинг формувався на основі показників продажу, кількості товарних

позицій на ринку, числа співробітників та проєктів з корпоративної соціальної відповідальності. У топ–10 рейтингу ввійшли компанії з американською, японською, британською та європейською моделлю корпоративної соціальної відповідальності [4].

На території США сформувалась найбільша кількість компаній, що посіли лідируючі позиції в рейтингу «Candy Industry»: Mars (1 місце), Mondelez International (3 місце), Hershey Co (4 місце). Компанія «Mars» – безумовний лідер рейтингу з 2016 року. Компанія виробляє таку відому шоколадну продукцію, як «Mars», «Snickers», «Twix», «M&M's», «Milky Way» та багато інших торговельних марок, які відомі по всьому світі. Компанія має свої філіали в Австрії, Бельгії, Бразилії, Франції, Індії, Ірландії, Мексиці, Нідерландах, Польщі, Африці та Великій Британії. Компанія «Mars» є типовим представником американської моделі КСВ, що підтверджується основним напрямом роботи компанії – це захист навколишнього середовища та формування сприятливої атмосфери всередині компанії [5].

Компанія акцентує увагу громадськості на тому, що намагається створити комфортні умови роботи своїм працівникам та сприяє кар'єрному розвитку, виступає за гендерну рівність, повагу прав людини, гідну заробітну плату. Окрім того, «Mars» ініціює різні проєкти щодо охорони навколишнього середовища, зокрема є засновником проєкту для споживачів, де кожен може підписати угоду про раціональне використання ресурсів, також компанія організовує дні очищення планети від сміття.

Американська компанія Mondelez International, яка посіла третє місце в рейтингу, є власником таких популярних торговельних марок «Milka» та «Barni». Аналіз реалізованих ініціатив свідчить, що компанія також дотримується класичної американської моделі КСВ. Зокрема, акцентується увага на соціальній відповідальності перед персоналом та споживачами. Свою продукцію позиціонують, як «комфортну». В основу такого позиціонування була закладена ідея виготовлення продукту для людей, які хочуть забезпечити себе швидким, поживним та корисним перекусом. «Mondelez International» розділяє свою стратегію на дві категорії: соціальна відповідальність перед споживачами та перед робітниками. Основним мотивом взаємовідносин зі споживачем є його добробут. Компанія забезпечує цей аспект через розширення та удосконалення лінійки продуктів, донесення чіткої та зрозумілої інформації про склад продукції через маркетингову комунікацію. Окрім цього кондитерська компанія співпрацює з громадськими організаціями та лідерами думок. Соціальна відповідальність перед робітниками полягає в охороні їхнього здоров'я. Mondelez International заявляє, що виділяє частину бюджету кожного місяця на обов'язкову перевірку якості безпеки працівників організовує фінансову та медичну допомогу [6].

Остання компанія, що формує свою корпоративну соціальну відповідальність за американською моделлю та ввійшла в рейтинг «Candy Industry» – це «Hershey Co». Компанія випускає

популярний у світі шоколад «Hershey». «Hershey Co» намагається вести корпоративну соціальну відповідальність у декількох напрямках: відновлення екологічних ресурсів, благодійні внески на покращення рівня освіти молоді, допомога у формуванні соціальних груп та товариств, а також проект щодо підтримки людей із серцево-судинними захворюваннями. Однак слід зазначити, що така політика компанії призводить до розпорошення ресурсів. У кожному напрямі «Hershey Co» має лише декілька проектів, які функціонують на постійній основі, але компанія не впроваджує нові проекти [7].

Отже, розглянувши корпоративну соціальну відповідальність кондитерських компаній, які керуються американською моделлю КСВ, можна дійти висновку, що такі компанії знаходяться в симбіозі із соціальним напрямом та інформують стейкхолдерів про свою діяльність.

Компанія «Meiji Co», яка наслідує принципи японської моделі соціальної відповідальності посіла третє місце у світовому рейтингу «Candy Industry». У десятку лідерів також увійшла японська компанія «Ezaki Glico Co», посівши 8 місце.

«Meiji Co» має філіали в дев'яти країнах Азії та розвиває свій бізнес переважно на цій території. Виключенням стали Сполучені Штати Америки, де розташована ще два філіали компанії. Японська модель корпоративної соціальної відповідальності спрямована на створення довгострокових відносин, що стосується не тільки споживача, а також і партнерів. Саме тому на сайті компанії є розділ присвячений співпраці з партнерами та акціонерам «Meiji Co». У цьому розділі стейкхолдери можуть ознайомитись з бізнес-планом, основними фінансовими показниками компанії, ККД за рік та інформацією щодо майбутніх бізнес заходів. Окрім того компанія пропонує ознайомитись з детальним SWOT аналізом власного бренду. «Meiji Co» зазначає, що їх бізнес ризики полягають в підвищенні цін на сировину, впливі глобалізації, зміні погодних, економічних та соціальних умов, безпеці харчових продуктів та наявності судових позивів. На основі проаналізованих даних компанія сформулировала власні ринкові можливості та опублікувала рекомендації для стейкхолдерів зі шляхами запобігання несприятливих ситуацій. У компанії сформована візія (бачення) щодо розвитку бренду до 2026 року включно. Візія має управлінський напрям та включає в себе 2 компоненти: бізнес візія та соціальна візія. Перша базується на продуктивності та ККД компанії та розглядає перспективи розвитку. Візія щодо соціальної відповідальності формується в п'яти напрямках: здорове життя, піклування про екологію, збагачене суспільство та сталі закупки. Перші два аспекти затверджують відповідальність компанії щодо якості продукції та контролю навколишнього середовища на території, де розташовані фабрики компанії. Напрямок щодо збагачення суспільства ґрунтується на внутрішній роботі компанії. Керівники сформували всі сприятливі умови для своїх робітників та їх кар'єрного розвитку. Особливістю КСВ «Meiji Co» є звітність щодо реалізації соціальної відповідальності всередині компанії. На їх сайті можна знайти звіти з відділу кадрів, зокрема, про кількості робо-

чих місць, гендерну та національну статистику, інформацію щодо проведених освітніх курсів. Окрім того, «Meiji Co» створили проект, який допомагає регулювати робочий час та особисте життя співробітників та популяризує гнучкий графік та оплачувані відпустки. Відповідальність за сталі закупки пояснюється турботою про співробітників, які працюють на плантаціях – всі закупки формуються з урахуванням прав людини та змелених ресурсів. Своєю глобальною метою компанія визначає створення безвідходного виробництва [8].

З метою розуміння феномену функціонування японської моделі КСВ необхідно проаналізувати ще одну кондитерську компанію – «Ezaki Glico Co». Компанія має свої філіали в п'яти країнах Азії і один філіал у США. Основним продуктом компанії «Ezaki Glico Co» є ТМ «PRETZ» та «Rocky» – соломка з великим асортиментом смаків. Кондитерська компанія розмистила на своєму офіційному сайті бізнес-бачення бренду, де інформує про свою стратегію, місію, візію та цілі. Компанія публікує щорічний звіт щодо результатів фінансової діяльності, презентаційні матеріали, факторний аналіз, річний план роботи та розклад зборів аукціонерів. Основою корпоративної соціальної відповідальності стало виробництво корисної та якісної продукції для споживача. «Ezaki Glico Co» також активно порушує проблематику добросовісної конкуренції, наголошує на недопустимості дитячої та примусової праці, підтримує принцип запобігання корупції на внутрішньому та державному рівні, піклується проблемами захисту навколишнього середовища [9].

Якщо узагальнити сферу застосування КСВ компаніями, які дотримуються японської моделі корпоративної соціальної відповідальності, то можна підсумувати, що їх зусилля більш спрямовані на соціальну відповідальність всередині компанії. Керівництво акцентує свою увагу на формування екологічної атмосфери всередині компанії, яка дає можливість продуктивного розвитку та кар'єрного росту, а також на налагодженні довгострокових відносин з партнерами.

Принципів британської моделі корпоративної соціальної відповідальності дотримуються в Великобританії, Німеччині, Австрії та Франції. Лише одна компанія з цим напрямом КСВ увійшла до світового рейтингу – «Haribo» (Німеччина). Тому для цілісної аналітики пропонуємо розглянути компанію «Semoi» (Франція), яка посідає 24 місце в загальному рейтингу.

Компанія «Haribo» знаходиться в Німеччині та відома своїми желейними цукерками – ведмедиками. «Haribo» має філіали в 60 країнах світу. Ключове повідомлення, яке компанія доносить до споживачів – це турбота, яка полягає в адаптації смаків на рину, а також якості продукції. На сайті підприємства можна знайти інформацію щодо етапів створення желейних цукерок, а також деталізований склад кожного типу виробів та статті щодо всіх компонентів цукерки.

Щодо соціальної відповідальності, «Haribo» розвиває свою стратегію в налагодженні взаємовідносин із державою, партнерами та засобами масової інформації. В основу соціальної відповідальності закладено етичні взаємовідносини



з людьми – це високі вимоги щодо якості праці, уважності та відповідальності всіх учасників процесу. Окрім цього, компанія має сертифікат якості виробництва та проходить внутрішні та зовнішні перевірки виробництва. Формування відповідальності перед екологією та кліматичними умовами передбачає зменшення споживання енергії технологіями, які задіяні в процесі виробництва жувальних цукерок. Також компанія порушує питання прав людини, які корелюються із територіальними законодавчими актами. Окрім того «Naribo» акцентує увагу на питанні комфортного перебування співробітників компанії на робочому місці. Проект екологічного офісу корегується локально, базуючись на історичному досвіді філіалу. Компанія створює проекти у вищезгаданих напрямках та публікує щорічний звіт на сайті. Безумовною перевагою в досвіді «Naribo» є адаптація філіалів до їх локальних умов, репутаційний відділ формує власну стратегію, який корелюється з глобальною [10].

Французька кондитерська компанія «Семої» є типовим представником британської моделі корпоративної соціальної відповідальності. «Семої» виготовляє шоколадні плити, вафлі та зефірних ведмедиків в шоколаді. На сайті компанії зазначено лише одну локацію – Францію. Компанія акцентує увагу споживача на органічності їх продукції, а також на глобальній концепції, що французький шоколад вироблений саме для локальної аудиторії. Якісний шоколад «Семої» відповідає всім перевіркам та сертифікаціям і створюється на виробництві повного циклу, що дозволяє компанії стверджувати про свою відповідальність за всі процеси та кінцевий продукт. КСВ «Семої» формує на дев'яти принципах, де урегулювання відносин із законодавством посідає перше місце, а комунікація зі споживачами займає лише 7 позицію. Пріоритетний принцип для «Семої» – це дотримання законів та правил, а саме: «Суспільної декларації прав людини» та принципів і рекомендацій ООН. Компанія зобов'язується дотримуватися локального трудового законодавства та не порушувати права людини, не використовувати дитячу або примусову працю, гарантувати регулярну виплату заробітної плати та встановлювати правила поведінки з працівниками згідно із законодавством. Компанія піклується про здоров'я та безпеку своїх співробітників на робочому місці, проводить консультації та практичні заняття з техніки безпеки. Третє місце принципів КСВ «Семої» посіли взаємовідносини із партнерами. Компанія співпрацює тільки з тими організаціями, які дотримуються законодавства країни, міжнародних стандартів, мають сертифікати, кодекс, знаки, що підтверджують якість, а також дотримуються договору з компанією щодо ціни та строків. Окрім того, «Семої» періодично направляє до компаній-партнерів незалежного експерта, який аналізує діяльність та робить заключні висновки щодо якості та доцільності співпраці. «Семої» не проявляє власних ініціатив щодо підвищення якості навколишнього середовища, однак діє згідно з законодавством. Компанія слідкує за корупцією у власному офісі, а також у роботі з партнерами, акцентує увагу, що всі пожертви, подарунки, внески повинні відповідати чинному законодавству. Також кондитерська компанія

дотримується правил добросовісної конкуренції, зобов'язується не створювати демпінг ціни задля дисбалансу на ринку та не привласнювати чужу інтелектуальну власність. Основою соціальної відповідальності перед споживачами компанія вважає вироблення якісної продукції, тому не створює додаткових проектів [11].

Отже, аналіз досвіду реалізації принципів КСВ вищезгаданих компаній дозволяє стверджувати, що її практичний прояв відповідає теоретичним засадам британської моделі – компанії з такою моделлю часто акцентують свою увагу на співпраці з державою та покращенні рівня спеціалізованої освіти всередині компанії. Майже всі проголошені принципи соціальної відповідальності таких компаній є фактором дії чинного законодавства. Компанії дотримуються норм та правил, намагаються проявити свою зацікавленість до державних проектів, однак не ініціюють створення власних.

Згідно рейтингу «Candy Industry» в ТОП 10 кращих компаній ввійшли такі європейські бренди, як «Ferrero Group» (Італія) та «Nestle» (Швейцарія). Ці компанії можна віднести до представників європейської моделі КСВ.

«Ferrero Group» – італійська компанія відомих торговельних марок: «Raffaello», «Ferrero Rosher», «Kinder», «Nutella». Вплив компанії розповсюджується майже всі континенти світу: 28 офісів в Європі, 8 в США, 9 в Азії, а також 2 офіси в Океанії та Африці. Компанія реалізує свою соціальну відповідальність через налагодження контакту з аудиторією та впровадження проектів захисту навколишнього середовища. Основна діяльність у сфері КСВ формується відповідно до принципів Глобального договору ООН. Однак на відміну від американської моделі соціальної відповідальності – вся інформація про діяльність компанії є досить поверхнева, а не конкретизована.

Варто відзначити, що «Ferrero Group» сформував власний напрям соціальної відповідальності – це відповідальне ставлення до маркетингової стратегії та реклами загалом. Компанія підтримує концепцію чесного та відкритого спілкування зі споживачем через рекламу, яку затвердила держава. «Ferrero Group» є одним з основних представників ідеї щодо створення механізмів урегулювання та самоконтролю рекламних компаній [12].

«Perfetti Van Melle Spa» – італійська компанія, яка посіла останнє місце в десятці лідерів кондитерського ринку. «Perfetti Van Melle Spa» є власником бренду «Chupa Chups», «Fruittella» та має філіали у 14 країнах світу. Компанія сформувала слоган – «Все, що ми робимо – ми робимо відповідально». Слоган був включений до репутаційної стратегії та корпоративної соціальної відповідальності бренду. «Perfetti Van Melle Spa» піклується про своїх співробітників і просуває якісну систему управління. У високій сезон виробництва підключають партнерські компанії, для того, щоб співробітники не працювали більше, ніж дозволено законодавством. Окрім цього для компанії важливим фактором є безпека на робочому місці. З цією метою для співробітників на постійній основі проводяться тренінги та огляди задля спільної безпеки. Компанія публікує щорічний звіт щодо кількості не-

часних випадків. Варто зазначити, що «Perfetti Van Melle Spa» єдина компанія з десяти лідерів, яка на своєму сайті порушує питання важливості корпоративних свят.

Розгалужена стратегія «Perfetti Van Melle Spa» спрямована на відповідальне інформування споживачів щодо складу та якості продукції, підтримання активного стилю життя, підвищення обізнаності та рівня освіти. «Perfetti Van Melle Spa» має політику екологічного менеджменту, ставить щорічні цілі щодо покращення стану навколишнього середовища та зменшення негативного впливу власного виробництва. На сьогодні компанія займається питанням розробки оптимального пакування своєї продукції. «Perfetti Van Melle Spa» заявляє про підтримку внутрішніх ініціатив та асоціацій. Своєю основною метою компанія обрала мінімізацію негативного екологічного впливу, тому «Perfetti Van Melle Spa» є партнерами локальних фабрик, які виробляють продукцію бренду. Такий підхід до виробництва через мінімізацію логістичних послуг дозволяє компанії зменшити викиди негативних речовин у атмосферу [13].

Стратегія компаній з європейською моделлю корпоративної соціальної відповідальності полягає в широкому охопленні різних напрямів діяльності. Причиною такого активного розвитку є дотримання принципів Глобального договору ООН, саме він рекомендує охоплювати всі можливі напрями соціальної відповідальності бізнесу. Варто зазначити, що масштабні європейські бренди намагаються відповідати цим вимогам. Формування проектів відбувається в двох варіантах: або компанії створюють велику кількість проектів в усіх вищезгаданих сферах, або формують основний напрямок, в якому працюють найбільше, а всі інші напрями залишаються менш реалізованими.

Жодна кондитерська компанія, яка дотримується канадської моделі КСВ не увійшла в рейтинг 100 кращих компаній від «Candy Industry».

Тому для аналізу було обрано найбільш популярні місцеві компанії – «Ganong Bros» та «Laura Secord Chocolates». Підприємство «Ganong Bros» виготовляє лише желейні та шоколадні цукерки, в той час, як «Laura Secord Chocolates» є виробником цілого спектру солодоців: шоколадні цукерки, плитки, желейні цукерки, морозиво, печиво тощо. На офіційних сайтах компаній відсутня інформація щодо їх соціальної відповідальності. Компанії публікують каталог товарів, свої контакти та всю необхідну інформацію для споживачів. Інформація щодо корпоративної соціальної відповідальності зазначена лише у одній компанії. «Laura Secord Chocolates» акцентує увагу на тому, що компанія серйозно відноситься до якості какао і його раціонального використання. На сайті недостатньо інформації про зовнішню діяльність компанії, однак можна відслідкувати активність бренду у засобах масової інформації, що робить діяльність частково відкритою до аудиторії [14; 15].

На основі проаналізованих даних була сформована узагальнена таблиця щодо корпоративної соціальної відповідальності зарубіжних компаній в сфері кондитерського бізнесу (таблиця 1).

**Висновки і пропозиції.** Аналіз практик втілення корпоративної соціальної відповідальності топовими кондитерськими підприємствами світу свідчить, що подальшим трендом цього напрямку діяльності стане дотримання та впровадження рекомендацій Глобального договору ООН, не залежно від моделі КСВ на яку вони орієнтовані. Таким чином можна говорити про перебіг трансформаційних процесів в умовах глобальних змін в КСВ як міжнародному інституті соціальної відповідальності, що в подальшому може призвести до уніфікації основних інструментів її реалізації. На сьогоднішній день більшість зарубіжних компаній реалізують ініціативи, які орієнтовані на зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів. Факторний аналіз формує розуміння того, що глобальні бренди більш мотивовані в підтримці власної репутації та створюють стратегію, яка спрямована

Таблиця 1  
КСВ зарубіжних компаній відповідно до принципів Глобального договору ООН

Дотримання постанов глобального договору ООН	Mars	Mondelez Int.	Hershey Co	Meiji Co	Ezaki Glico Co	Haribo	Cemol	Ferrero Group	Perfetti Van Melle Spa	Ganong Bros	Laura Secord Chocolates
Забезпечення та повага захисту прав людини	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-
Забезпечення діяльності, що не сприяє порушенню прав людини	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-
Підтримання свободи зібрань	-	+	+	+	-	-	+	-	-	-	-
Викорінення примусової праці	+	-	-	+	+	+	+	-	-	-	-
Викорінення дитячої праці	+	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-
Викорінення дискримінації	+	-	-	+	+	-	+	-	-	-	-
Дотримання сталого розвитку	+	+	+	+	-	-	+	+	-	-	-
Поширення екологічної відповідальності	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+	+
Стимулювання розвитку екологічно чистих технологій	-	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-
Протидія корупції	-	-	-	+	-	+	+	-	-	-	-

Джерело: розроблено авторами

на налагодження двосторонніх взаємовідносин з усіма типами стейкхолдерів.

Досвід світових компаній в сфері реалізації КСВ, результативність та ефективність втілення соціальних ініціатив дозволить українським компаніям наслідувати та інтенсивно втілювати

ці практики, що дозволить скоротити витрати часу та уникнути помилок попередників. Адже формування корпоративної соціальної відповідальності в українських компаніях є необхідною умовою для інтеграції вітчизняних компаній в європейський та світовий економічний простір.

### Список літератури:

1. Matten D., Moon. J. Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management review*. 2008. Vol. 33. Pp. 404–424.
2. Malecki C. *Corporate Social Responsibility: Perspectives for Sustainable Corporate Governance*. Cheltenham : Edward Elgar Pub, 2018. 480 p.
3. Медиаагентства и технологии, PR-кризис 3.0 и Сознательный потребитель. 2020. URL: <https://vc.ru/marketing/101330-mediaagentstva-i-tehnologii-pr-krizis-3-0-i-soznatelnyu-potrebitel> (дата звернення: 22.03.2020).
4. Global Top 100 Candy Companies 2019. Candy Industry. URL: <https://www.candyindustry.com/2019/top-25-candy-companies> (дата звернення: 22.03.2020).
5. Офіційний сайт компанії Mars Incorporated. URL: <https://www.mars.com/> (дата звернення: 22.03.2020).
6. Офіційний сайт компанії Mondelez International. URL: <https://www.mondelezinternational.com> (дата звернення: 22.03.2020).
7. Офіційний сайт компанії Hershey. URL: <https://cutt.ly/Ve5wXEX> (дата звернення: 22.03.2020).
8. Офіційний сайт компанії Meiji Holdings Co., Ltd. URL: <https://www.meiji.com/global/> (дата звернення: 22.03.2020).
9. Офіційний сайт компанії Ezaki Glico. URL: <https://www.glico.com/global/> (дата звернення: 22.03.2020).
10. Офіційний сайт компанії Haribo. URL: <https://www.haribo.com/ruRU/glavnaja-stranica.html> (дата звернення: 22.03.2020).
11. Офіційний сайт компанії Cemoi. URL: <https://www.cemoi.fr/> (дата звернення: 22.03.2020).
12. Офіційний сайт компанії Ferrero International S. A. URL: <https://www.ferrero.com/> (дата звернення: 22.03.2020).
13. Офіційний сайт компанії Perfetti Van Melle. URL: <https://www.perfettivanmelle.com/> (дата звернення: 22.03.2020).
14. Офіційний сайт компанії Ganong Brothers Limited. URL: <https://ganong.com/> (дата звернення: 22.03.2020).
15. Офіційний сайт компанії Laura Secord Chocolates. URL: <https://cutt.ly/pe5wNAR> (дата звернення: 22.03.2020).

### References:

1. Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management review*. Vol. 33, pp. 404–424.
2. Malecki, C. (2018). *Corporate Social Responsibility: Perspectives for Sustainable Corporate Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Pub, 480 p.
3. Mediaagentstva i tehnologii, PR-krizis 3.0 i Soznatelnyy potrebitel. Retrieved from: <https://vc.ru/marketing/101330-mediaagentstva-i-tehnologii-pr-krizis-3-0-i-soznatelnyy-potrebitel> (accessed: 22.03.2020).
4. Global Top 100 Candy Companies 2019. Candy Industry. Retrieved from: <https://www.candyindustry.com/2019/top-25-candy-companies> (accessed: 22.03.2020).
5. The official web-site Mars Incorporated. Retrieved from: <https://www.mars.com/> (accessed: 22.03.2020).
6. The official web-site Mondelez International. Retrieved from: <https://www.mondelezinternational.com> (accessed: 22.03.2020).
7. The official panii Hershey. Retrieved from: <https://cutt.ly/Ve5wXEX> (accessed: 22.03.2020).
8. The official web-site Meiji Holdings Co., Ltd. Retrieved from: <https://www.meiji.com/global/> (accessed: 22.03.2020).
9. The official web-site Ezaki Glico. Retrieved from: <https://www.glico.com/global/> (accessed: 22.03.2020).
10. The official web-site Haribo. Retrieved from: <https://www.haribo.com/ruRU/glavnaja-stranica.html> (accessed: 22.03.2020).
11. The official web-site Cemoi. Retrieved from: <https://www.cemoi.fr/> (accessed: 22.03.2020).
12. The official web-site Ferrero International S.A. Retrieved from: <https://www.ferrero.com/> (accessed: 22.03.2020).
13. The official web-site Perfetti Van Melle. Retrieved from: <https://www.perfettivanmelle.com/> (accessed: 22.03.2020).
14. The official web-site Ganong Brothers Limited. Retrieved from: <https://ganong.com/> (accessed: 22.03.2020).
15. The official web-site Laura Secord Chocolates. Retrieved from: <https://cutt.ly/pe5wNAR> (accessed: 22.03.2020).