

Нагаївська Д. Ю.  
викладач кафедри економіки і маркетингу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

Nagaivska D. Yu.  
Lecturer of the Department of Economics and Marketing  
Simon Kuznets Kharkov National University of Economics

## ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ

### EMBEDDING OF BENCHMARKING AIMED TO BOOST THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS ON THE PROVISIONS MARKET

**Анотація.** У роботі розглянуто методологію використання бенчмаркінгу з метою підвищення соціальної відповідальності бізнесу та його маркетингу на ринку продовольчих товарів. Наведено приклади успішних стратегій підвищення соціальної відповідальності зарубіжних підприємств. Обґрунтовано, що бенчмаркінг є ефективним інструментом підвищення соціальної відповідальності вітчизняних суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, соціальна відповідальність бізнесу, соціальна відповідальність маркетингу, підприємство.

**Вступ та постановка проблеми.** Досвід зарубіжних компаній свідчить про високу ефективність впровадження стратегій, покликаних забезпечити підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу та його маркетингу. Однак детальний аналіз практики українських підприємств, що працюють на ринку продовольчих товарів, свідчить про безвідповідальність компаній і реалізацію поодиноких соціальних ініціатив замість інтеграції системного підходу, покликаною забезпечити високий рівень соціальної відповідальності. В таких умовах ефективним інструментом підвищення соціальної відповідальності постає бенчмаркінг, який дає змогу вивчити досвід інших компаній та ефективно його імплементувати з урахуванням відмінностей і потреб кожного окремого підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування і забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання розглядали у своїх роботах такі відомі зарубіжні вчені, як, зокрема, Р. Акерман, Г. Боуен, Д. Вуд, К. Девіс, П. Друкер, А. Керолл, Ф. Котлер, Т. Левітт, Дж. МакГуір, Лі Ненсі, М. Портер, Л. Престон, Дж. Рассел, С. Сеті, М. Фрідман.

Значний внесок у розробку теоретичних і прикладних аспектів підвищення соціальної відповідальності бізнесу зробили українські та російські вчені, такі як, зокрема, Ф. Аделькін, М. Бутко, Н. Борецька, О. Гетьман, Н. Демченко, Л. Дідик, В. Жуковська, Л. Коломієць, М. Мельник, Г. Назарова, М. Окландер, П. Орлов, Ю. Петруня, М. Саприкіна, Н. Супрун, Н. Ткаченко, Р. Хачатуров, В. Шаповал, М. Шефер, Р. Ягунтян.

Дослідженню сутності соціальної відповідальності маркетингу присвятили свої наукові праці провідні вітчизняні і зарубіжні вчені, такі як, зокрема, Д. Акімов, Л. Амджадін, Дж. Боуен, Т. Галт, А. Градов, Е. Демінг, К.Л. Келлер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Дж. Макейнз, М. Окландер, П. Орлов, Р. Рейденбах, П. Робін, Дж. Харрінгтон, Ш. Харрісон.

Бенчмаркетинг досліджували Р.К. Кемп, К. Дервітсіотіс, І. Прайс, Е. Білорковін, А. Ерков, П. Перерва, Ж. Горностаєва, Б. Кузнецов, О. Михайлова та інші вчені.

Детальний аналіз праць провідних науковців свідчить про недостатню обґрунтованість ефективності використання інструмента бенчмаркінгу з метою підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу та його маркетингу на ринку продовольчих товарів. Це питання потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування доцільності використання інструмента бенчмаркінгу з метою підвищення соціальної відповідальності підприємств на ринку продовольчих товарів.

**Результати дослідження.** Дослідження проблеми соціальної відповідальності суб'єктів господарювання та їх маркетингу займається широке коло вітчизняних і зарубіжних дослідників. Дефініції соціальної відповідальності бізнесу можна згрупувати за чотирма напрямками:

- відповідальність як добровільні зобов'язання компаній;
- відповідальність як спосіб управління підприємством;
- відповідальність як система моральних норм;
- відповідальність за вплив рішень компанії;
- відповідальність як об'єкт державної політики [1, с. 235–236].

На думку автора, фундаментом соціальної відповідальності бізнесу є соціально-відповідальний маркетинг, який є сукупністю виробничих відносин, необхідних для забезпечення ефективної взаємодії між попитом та пропозицією в умовах конкурентного обміну для найбільш повного задоволення потреб членів суспільства шляхом дотримання вимог чинного законодавства, забезпечення високої якості товарів і послуг, забезпечення гідних і безпечних умов праці на підприємстві, інформаційної відкритості і екологічної відповідальності підприємства, чесного рекламування товарів і реалізації соціальних ініціатив з метою отримання конкурентних переваг на ринку [2, с. 29]. При цьому соціальні ініціативи – це лише один із напрямів соціальної відповідальності підприємства, і їх реалізація без виконання інших вимог не означає, що таку компанію можна вважати відповідальною.

Визначення соціальної відповідальності бізнесу та його маркетингу підкріплене результатами аналізу чинного законодавства України. Таким чином, можна виділити такі шість напрямів реалізації соціальної відповідальності бізнесу: дотримання вимог чинного законодавства; забезпечення високої якості товарів і послуг; забезпечення гідних і безпечних умов праці на підприємстві; інформаційна відкритість підприємства і чесне рекламування товарів; екологічна відповідальність підприємства; реалізація соціальних ініціатив суб'єктом господарювання [1, с. 236].

Ефективним інструментом підвищення соціальної відповідальності бізнесу є проведення бенчмаркінгу з метою вивчення досвіду зарубіжних суб'єктів господарювання. Бенчмаркінг як економічний термін з'явився у 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджа (США). За визначенням Р.К. Кемпа, керівника Глобальної мережі бенчмаркінгу, бенчмаркінг – це «постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг, досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх сферах» [3, с. 152].

Нині не існує єдиного підходу до визначення сутності бенчмаркінгу, дефініції не відображають особливостей використання інструмента бенчмаркінгу з метою підвищення соціальної відповідальності бізнесу та його маркетингу, тому у нашому дослідженні доцільно використовувати таке визначення, розроблене автором: бенчмаркінг – це систематичний процес вивчення й оцінки продуктів, бізнес-процесів, організаційних структур, фінансових показників, стратегій розвитку найбільш успішних компаній з метою удосконалення діяльності підприємства і підвищення його соціальної відповідальності.

За результатами дослідження напрацьовані вітчизняних і зарубіжних вчених можна виокремити шість етапів розвитку бенчмаркінгу (рис. 1) [4, с. 44; 5, с. 172].

Вчені називають такі переваги використання бенчмаркінгу порівняно з іншими інструментами:

- на основі результатів аналізу показників, функцій, процесів та стратегій інших підприємств можна з мінімальними фінансовими витратами вдосконалити бізнес-процеси компанії;
- використання досвіду конкурентів та успішних підприємств з неконкурентного середовища дає змогу скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності;
- орієнтація на кращі практики з подальшим синергуванням результатів дає змогу досягати рівня конкурентів і перевершити його [6, с. 814].

Відповідно до методології проведення бенчмаркінгу під час використання цього інструмента на підприємстві з метою підвищення його рівня соціальної відповідальності слід виконати сім етапів (рис. 2).

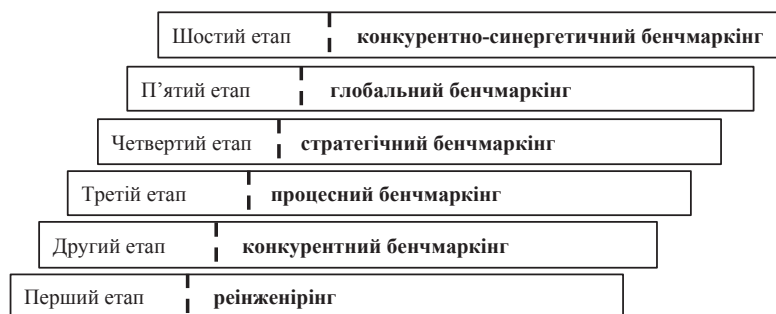


Рис. 1. Етапи розвитку бенчмаркінгу

Звичайно, основоположним етапом, успішність проходження якого є запорукою високої ефективності проведення бенчмаркінгу, є це вибір об'єкта проведення аналізу. Об'єктами проведення бенчмаркінгу можуть виступати продукція і послуги; фінансові показники діяльності суб'єкта господарювання; бізнес-процеси; стратегічні альтернативи; система управління підприємства та система управління персоналом.

Сьомий етап	запровадити план дій
Шостий етап	визначити напрями покращення
П'ятий етап	зібрати і проаналізувати дані
Четвертий етап	обрати еталон для порівняння
Третій етап	визначити перелік показників
Другий етап	сформувані команду спеціалістів
Перший етап	обрати об'єкт бенчмаркінгу

Рис. 2. Етапи проведення бенчмаркінгу на підприємстві

Під час проведення бенчмаркінгу особливу увагу слід приділити вибору підприємств, досвід яких слушно вивчити з метою підвищення соціальної відповідальності українських компаній. Також важливим етапом є вибір країни базування виробничих потужностей підприємства, аналіз діяльності якого буде проводитись. Рівень соціальної відповідальності підприємств тісно пов'язаний з якістю державного регулювання економіки, тому вибір країни слушно проводити за такими показниками, як «рівень економічної свободи» і «розмір ВВП».

Індекс економічної свободи – показник, за яким дослідницькі центри “The Heritage Foundation” та “The Wall Street Journal” щорічно публікують рейтинг країн світу за такими чотирма групами показників, як верховенство права, обмежений уряд, регуляторна ефективність, відкритість ринків. Таким чином, країни можна об'єднати у такі п'ять груп: вільні країни; переважно вільні країни; помірно вільні країни; переважно не вільні країни; не вільні країни [7].

Рівень економічної свободи країн доцільно зіставити з розміром ВВП країни. Порівняльний аналіз показників ВВП на душу населення у 2016 році та індексу економічної свободи свідчить про користь забезпечення права власності, подолання корупції, фіскальної свободи та відкритих ринків (табл. 1): із 10 країн 4 належать до категорії «вільні країни», ще 4 країни зараховано до групи «переважно вільні країни», що свідчить про наявність тісного зв'язку між рівнем економічної свободи і рівнем ВВП на душу населення. Лише Макао – провінція КНР – посідає високу позицію у рейтингу і належить до категорії переважно не вільних країн [8].

У рейтингу країн світу за розміром ВВП і за розміром ВВП на душу населення у 2016 році Україна посідає 66 і 138 місця відповідно зі 190 країн світу, за індексом економічної свободи належить до групи не вільних країн.

З метою розробки рекомендацій щодо підвищення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання на рівні підприємств і на державному рівні України проаналізуємо досвід бізнесу Швейцарії – країни, яка посідає друге місце у рейтингу країн світу за розміром ВВП на душу населення у 2016 році і належить до групи країн з вільною економікою.

Таблиця 1

**Взаємозв'язок між розміром ВВП на душу населення і рівнем економічної свободи провідних країн світу у 2016 році**

№	Країна	Розмір ВВП на душу населення у 2016 році, млрд. дол. США	Група країн за рівнем економічної свободи у 2016 році
1.	Люксембург	105,829	переважно вільні
2.	Швейцарія	79,578	вільні
3.	Норвегія	71,497	вільні
4.	Макао (КНР)	67,013	переважно не вільні
5.	Ірландія	65,871	вільні
6.	Катар	60,733	переважно вільні
7.	Ісландія	57,889	переважно вільні
8.	США	57,294	переважно вільні
9.	Данія	53,243	вільні
10.	Сінгапур	53,053	вільні
...			
138.	Україна	2,052	не вільні

Серед швейцарських підприємств, які працюють на ринку продовольчих товарів, на особливу увагу заслуговують такі компанії, як "Nestlé", "Emmi", "Hügli", "Lindt&Sprüngli", "Rahm AG", "Bell" та "JOWA"; вони є лідерами на ринку продовольчих товарів Швейцарії і країн ЄС [9; 10]. Детально розглянемо досвід перших п'яти з перелічених підприємств.

Компанія "Nestlé" була створена у 1866 році у Швейцарії, вона дотримується у своїй діяльності принципів Глобального договору ООН і GRI, а також запровадила показники досягнення успіху у таких чотирьох напрямках, як харчування, розвиток сільських територій, вода та сталий екологічний розвиток (табл. 2) [11].

Компанія "Nestlé" зазначає, що підприємство може успішно довгостроково працювати лише тоді, коли генерує додану вартість не тільки для акціонерів, але й для суспільства. Серед стейкхолдерів компанії слід назвати акціонерів та фінансову спільноту; галузеві та торговельні об'єднання; спільноти; вищі навчальні заклади; споживачів і відкритість загалом; клієнтів; постачальни-

Таблиця 2

**Основні показники досягнення успіху компанії "Nestlé"**

№	Основні показники успіху	GRI
1.	Харчування	
1.1	Продукти, які відповідають вимогам Комісії "Nestlé" з харчування	G4-EC1
1.2	Кількість перероблених продуктів, специфічних для харчування	G4-FP7
1.3	Кількість продуктів з низьким вмістом натрію, цукру, транс-жирів, жирів, калорій і штучних барвників	G4-FP6
1.4	Кількість продуктів, які було проаналізовано і покращено	G4-PR1
1.5	Продукти з активними інгредієнтами, які захищено маркою	G4-PR1
1.6	Продукти із Компасом харчування "Nestlé"	G4-PR3
1.7	Продукти, на яких вказані нормативи щоденного споживання	G4-PR3
1.8	Продукти з нестандартними порціями	G4-PR3
1.9	Одиниці, які позиціоновані як популярні	G4-EC1
1.10	Продукти, які позиціоновані як популярні	G4-EC1
1.11	Телевізійна реклама "Nestlé" для дітей віком до 12 років, яка відповідає керівним вимогам з реалізації соціально-відповідального маркетингу	G4-PR7
1.12	Порушення Керівних принципів "Nestlé" і вимог реалізації Міжнародного Кодексу Всесвітньої організації захисту здоров'я щодо продажу продуктів, які заміщують материнське молоко	G4-PR7
1.13	Співробітники у продажу продуктів харчування для немовлят у країнах з високим ризиком, в яких також впроваджуються положення Всесвітньої організації захисту здоров'я	G4-PR6
2.	Розвиток сільських територій	
2.1	Частка постачальників, які відповідають Кодексу постачальників "Nestlé"	G4-FP1
2.2	Частка обсягу покупок, що відповідає Кодексу постачальників "Nestlé"	G4-FP1
3.	Вода	
3.1	Загальний обсяг забору води	G4-EN8
4.	Сталий екологічний розвиток	
4.1	Використання сировини	G4-EN1
4.2	Матеріали для упакування	G4-EN1
	Енергія	
4.3	Загальне споживання енергії із відновлюваних джерел	G4-EN3

№	Основні показники успіху	GRI
4.4	Загальне пряме споживання енергії	G4-EN3
4.5	Загальне пряме споживання енергії з відновлюваних джерел	G4-EN3
4.6	Загальне непряме споживання енергії	G4-EN4
	Біорізноманіття	
4.7	Загальна площа місць виробництва у захищених зонах	G4-EN11
	Викиди, сточні води і відходи	
4.8	Прямі викиди парникових газів	G4-EN15
4.9	Непрямі викиди парникових газів	G4-EN16
4.10	Загальний обсяг сточних вод	G4-EN22
4.11	Середня якість води	G4-EN22
4.12	Побічні продукти	G4-EN23
4.13	Відходи для утилізації	G4-EN23
	Управління екологічною сталістю	
4.14	Місця виготовлення продукції, сертифіковані ISO 14001	
	Права людини і відповідність	
5.1	Загальна кількість повернень продукції або порушення відповідності	G4-PR2
5.2	Кількість проведених оцінок наслідків порушення прав людини	G4-HR9
5.3	Кількість співробітників, які пройшли навчання з прав людини	
	Співробітники	
6.1	Персональний склад	
6.2	Загальна кількість нових призначень	G4-LA1
6.3	Загальна кількість звільнених співробітників	G4-LA1
6.4	Випадки, пов'язані з пораненнями і захворюваннями	G4-LA6
6.5	Загальна кількість нещасних випадків і захворювань	G4-LA6
6.6	Загальна кількість смертельних випадків	G4-LA6
6.7	Середньорічна кількість годин навчання на співробітника	G4-LA9
6.8	Управлінські посади, які обіймають жінки	G4-LA12
6.9	Місцеві учасники правління підприємства у країнах, що розвиваються	G4-EC6

Основні напрями реалізації програми соціальної відповідальності компанії “Nestlé”

№	Основні напрями реалізації програми соціальної відповідальності
1.	Харчування, здоров'я та самопочуття
1.1	Проведення наукових досліджень дитячого харчування
1.2	Дослідження у сферах харчування і здоров'я у галузевій кооперації
1.3	Технічно збалансовані продукти харчування для дітей
1.4	Зниження ризиків голодування шляхом накопичення мікропоживних речовин
1.5	Менше натрію (солі) у продукції
1.6	Менше цукру у продукції
1.7	Зниження вмісту насичених жирів і видалення трансжирів із продукції
1.8	Підтримка споживання злакових продуктів і овочів
1.9	Інформування і роз'яснення щодо поживної цінності на упакованні
1.10	Дані щодо розміру порцій для споживачів
1.11	Підтримка здорового харчування і здорового способу життя, зокрема спорту
1.12	Підтримка вживання здорових напоїв і підтримка здорового способу життя
1.13	Програми роз'яснення щодо формування кращих традицій харчування і годування
1.14	Соціально-відповідальні маркетингові комунікації, спрямовані на дітей
1.15	Соціально-відповідальні продажі продуктів, які замінюють материнське молоко
2.	Розвиток сільських територій
2.1	Поширення рамкових програм з розвитку сільських територій
2.2	Запровадження відповідальних закупок у ланцюгу поставок
2.3	Поширення “Nestlé Cocola Plan” серед фермерів, які вирощують какао
2.4	Постійне покращення ланцюгу поставок сирих кавових зерен

№	Основні напрями реалізації програми соціальної відповідальності
3.	Вода
3.1	Покращення ефективності і надійності водопостачання у процесі виробництва
3.2	Впровадження кращої політики використання водних ресурсів
3.3	Дієва обробка стічних вод
3.4	Співпраця з постачальниками, особливо у народному господарстві
3.5	Підвищення чутливості до економного використання води і покращений доступ до води та санітарної обробки в процесі створення додаткової вартості
4.	Сталий екологічний розвиток
4.1	Ефективне використання ресурсів у процесі виробництва
4.2	Роль першопрохідця у змінах, пов'язаних зі зміною клімату
4.3	Підтримка прозорості і проактивної, довготривалої політики щодо зміни клімату
4.4	Покращення безпеки упаковки для навколишнього середовища
4.5	Оцінка і зниження впливу продукції на навколишнє середовище
4.6	Готовність до надання коректної інформації про навколишнє середовище
4.7	Збереження природних ресурсів, зокрема лісів
5.	Співробітники, права людини, відповідність
5.1	Оцінка наслідків порушення прав людини і пошук рішень
5.2	Усунення праці дітей у важливих категоріях продукції
5.3	Гарантування, що всі можуть повідомити про порушення політики відповідності
5.4	Подолання корупції і хабарництва
5.5	Гарантування сертифікованої системи страхування і охорони здоров'я
5.6	Гендерна рівновага серед співробітників на підприємстві
5.7	Навчання з основ ведення бізнесу, харчування і сталого екологічного розвитку
5.8	Впровадження ініціативи “Global Youth” на всіх підприємствах

ків (зокрема, фермерів і малих фермерів); співробітників та їх представників; неурядові організації; відділи технічного контролю; уряди; громадські організації. За активної участі стейкхолдерів компанією “Nestlé” було розроблено і погоджено основні напрями реалізації програми соціальної відповідальності бізнесу (табл. 3) [11].

Можна зробити висновок, що компанія “Nestlé” активно працює у напрямі підвищення соціальної відповідальності і дотримання принципів Глобального договору ООН і GRI, проводить моніторинг діяльності всіх підрозділів компанії, оцінює вплив суб'єктів господарювання на навколишнє середовище і всіх стейкхолдерів, впроваджує і реалізовує програми сталого розвитку з метою досягнення високих результатів. Звичайно, важливу роль відіграє унікальний досвід компанії – 150 років на ринку – і здійснення операцій у 83 країнах світу на 448 фабриках і підприємствах. Це дає змогу розробити унікальну методику оцінки впливу у різних країнах світу, агрегувати показники і зосередитись на програмах підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Швейцарська група компаній “Emmi”, заснована у 1907 році, спеціалізується на виготовленні молочних продуктів. Станом на кінець 2015 року компанія входила до переліку 10 підприємств Швейцарії з найвищою репутацією, її чистий прибуток склав 120,0 млн. швейцарських

франків, кількість співробітників сягнула 5 400 осіб, продукція експортується у 60 країн світу, дочірні підприємства працюють у 13 державах [12].

Кодекс поведінки компанії “Emmi” підкреслює перш за все необхідність неухильного дотримання вимог законів, забезпечення гідних умов праці та виключно високої якості продукції (табл. 4) [13].

Однак компанією “Emmi” не було розроблено чітких метрик проведення оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства за кожним із напрямів, компанія не інформує споживачів про досягнуті кількісні результати і не приділяє належної уваги розробці програм підвищення соціальної відповідальності з урахуванням інтересів різних зацікавлених сторін.

Інша видатна швейцарська компанія, яка працює на ринку продовольчих товарів, – компанія “Hügli”, заснована у 1935 році. Це сімейна міжнародна компанія, її валовий прибуток у 2015 році склав 30,6 млн. швейцарських франків [14]. Правління компанії зазначає, що соціальна та екологічна надійність підприємства важливіша за короткостроковий прибуток, а тому приділяє особливу увагу програмам розвитку персоналу, підтримки здоров'я, впровадження технологічних інновацій, прискіпливого вибору сировини, використання альтернативних джерел енергії. Особлива увага приділяється якості про-



Таблиця 4

## Положення Кодексу поведінки компанії “Emmi”

Напрями	Основні положення Кодексу поведінки компанії “Emmi”
1. Якість продукції	Продукти мають завжди відповідати вимогам клієнтів і споживачів. На постійній основі проводяться аудит процесів, способів роботи і засобів контролю; перевірка продукції, сировини і засобів виробництва.
2. Безпечність і здоров'я	Компанія використовує лише безпечне обладнання і проводить необхідні попереджувальні заходи, щоб забезпечити гідні умови праці працівників і запобігти нещасним випадкам.
3. Навколишнє середовище	Метою компанії є здійснення якнайменшого впливу на навколишнє природне середовище, тому необхідною вимогою є дотримання розроблених керівних принципів і галузевих стандартів.
4. Гідні умови праці	Компанія піклується про те, щоб працівники отримували відповідну їх роботі заробітну плату, а тривалість робочого дня була встановлена відповідно до найнижчих вимог законодавства.
5. Рівність	Компанія дбає про робочі місця, вільні від проявів будь-якої дискримінації, особливо за кольором шкіри, віком, статтю, громадянством або релігією. Це є табу для всіх підприємств компанії.
6. Інтеграція	Вибір партнерів може проходити лише на основі показників їх успішності і не може бути наслідком особистих вподобань. Заборонено приймати особисті подарунки або запрошення від ділових партнерів.
7. Закони	Компанія вимагає від усіх співробітників, щоб вони дотримувались у своїй діяльності норм чинного законодавства.

Таблиця 5

## Сертифікація продукції компанії “Hügli” на ринках країн Європи

№	Країна	Отримані сертифікати
1.	Швейцарія	– Глобальний стандарт безпечності продуктів харчування BRC; – Європейський біологічний сертифікат Інституту екології ринку; – Сертифікат круглого столу зі сталості пальмової олії; – ISO 9001
2.	Німеччина	– Екологічний сертифікат BCS; – Глобальний стандарт безпечності продуктів харчування BRC; – Сертифікат Європейського інституту сертифікації Халяль; – Сертифікат Міжнародного харчового стандарту; – Сертифікат круглого столу зі сталості пальмової олії; – Сертифікат охорони навколишнього середовища
3.	Австрія	– Сертифікат Наглядової ради аквакультури; – Сертифікат Морської наглядової ради; – Сертифікат компанії «Австрія біо-гарантія»; – Сертифікат Міжнародного харчового стандарту
4.	Італія	– Глобальний стандарт безпечності продуктів харчування; – Сертифікат Міжнародного харчового стандарту; – Сертифікат Інституту екологічної та етичної сертифікації
5.	Чехія	– Сертифікат на екологічну/біологічну відповідність ABCERT; – Глобальний стандарт безпечності продуктів харчування BRC; – Сертифікат Екоком; – Сертифікат Зеленого місця; – Сертифікат круглого столу зі сталості пальмової олії; – Сертифікат Міжнародного харчового стандарту
6.	Велика Британія	– Глобальний стандарт безпечності продуктів харчування BRC; – Сертифікат круглого столу зі сталості пальмової олії; – Сертифікат з відповідності упакування модулю ASDA
7.	Іспанія	Сертифікат Комітету з екологічного аграрного господарства

Таблиця 6

## Напрямки забезпечення сталого розвитку компанії “Lindt&amp;Sprüngli”

Стале постачання	Стале виробництво	Стале споживання
Захищені поставки сировини	Зміни клімату і викиди парникових газів	Задоволення споживачів та клієнтів
Навчання фермерів і формування вмінь	Вплив на навколишнє середовище упакування	Якість продукції
Аграрний розвиток	Вода та сточні води	Безпечність продукції
Біорізноманіття і родючість ґрунту	Задоволення і втримання працівників	Генетично модифіковані організми
Інвестування у сільську інфраструктуру	Соціальний захист і компенсації	Інформація про продукцію та маркування
Дотримання стандартів праці	Здоров'я і безпека, пов'язані із зайнятістю	Маркетинг і практика рекламування
Зміни клімату і викиди парникових газів	Розвиток і навчання робітників	
Різноманіття сортів какао	Баланс життя і роботи	
	Робоча культура	
	Відходи і переробка	
	Різноманіття та рівні можливості	
	Місцевий економічний розвиток	
	Корупція та антиконкурентна поведінка	
	Філантропія	

дукції та її сертифікації, тому у кожній країні, на ринках якої працює “Hügli”, було отримано відповідний сертифікат якості (табл. 5) [14].

На жаль, одним із найвідоміших швейцарських підприємств є компанія “Hügli” не надає інформації щодо Кодексу поведінки або Кодексу соціальної відповідальності підприємства, метрик виміру успішності реалізації соціальних програм, однак можна прослідити чотири напрями реалізації соціальної відповідальності у групі компаній: піклування про робітників, забезпечення високої якості продукції, піклування про природне навколишнє середовище, економія ресурсів.

Мабуть, одним із найвідоміших швейцарських підприємств є компанія “Lindt&Sprüngli”, заснована у 1845 році. Станом на кінець 2015 року чистий прибуток компанії склав 381,0 млн. швейцарських франків, кількість співробітників сягнула понад 13 тис. осіб, виробничі потужності компанії знаходяться у 12 країнах світу, продукція продається у 120 країнах [15]. Сталість розвитку підприємства “Lindt&Sprüngli” забезпечується діяльністю у трьох напрямках – сталє постачання, сталє виробництво, сталє споживання – і проведенням моніторингу за показниками, які наведено у табл. 6.

Бізнес-модель компанії “Lindt&Sprüngli” спирається на якість продукції, інновації та сталість, що дає змогу забезпечити глобальну присутність компанії, високий рівень маркетингу, продуктивні торговельні зв'язки і використання технологій. Також підприємство звертає особливу увагу на надання зацікавленим сторонам прозорої та детальної інформації про підприємство.

Детальний аналіз практик компанії “Lindt&Sprüngli”, спрямованих на підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства, свідчить про глибокий аналіз впливу дій підприємства на зацікавлених сторін і навколишнє середовище, високу зацікавленість компанії у сталому зростанні та підтримці розвитку місцевих громад.

Підприємство “Rahm AG”, засноване у 1945 році, займається переробкою виноматеріалів і виготовленням вина у німецькій частині Швейцарії. Основа соціальної відповідальності компанії – це якість продукції, обслуговування споживачів та інформування про успіхи підприємства на ринку [16].

У 2009 році компанія отримала сертифікат за стандартом Глобальної ініціативи з безпечності продукції (Global Food Safety Initiative – IFS), а щорічно вона проходить зовнішній аудит на дотримання вимог стандарту. Компанія “Rahm AG” також фінансує діяльність фонду, який

активно підтримує соціальні проекти, серед яких слід назвати будинок для переселенців у Вірменії; будівельні роботи у селищі в Афганістані; будівництво шкільних приміщень в Укані; змагання з хокею для безпритульних дітей; підтримку здорового способу життя серед молоді; спонсорську допомогу регіональній жіночій команді з футболу [16].

Компанія “Rahm AG” приділяє увагу сертифікації і стандартизації продукції і реалізації соціальних ініціатив. Однак ще потребують розширення напрямів реалізації соціальної відповідальності компанії, доопрацювання – методики проведення оцінки рівня соціальної відповідальності за кожним із напрямів.

**Висновки.** Бенчмаркінг є ефективним інструментом систематичного аналізу продуктів, бізнес-процесів, організаційних структур, фінансових показників, стратегій розвитку найбільш успішних компаній з метою удосконалення діяльності підприємства і підвищення його соціальної відповідальності.

Результати аналізу свідчать про те, що провідні підприємства світу, які працюють у країні з вільною економікою і одним із найвищих показників ВВП на душу населення у світі, активно опікуються питаннями розвитку і забезпечення високої соціальної відповідальності бізнесу, однак успіхи кожної окремої компанії залежать від тривалості та досвіду роботи на ринку, кількості відокремлених підрозділів і різноманіття умов ведення господарської діяльності країн, у яких реалізує свою діяльність компанія.

Звичайно, зберігаються основні напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу, які формують її фундамент незалежно від історії компанії – дотримання вимог законодавства, проведення сертифікації продукції і стандартизації виробничих процесів, забезпечення високої якості і безпечності продукції, турбота про співробітників і безпечні умови праці. На наступних етапах компанії починають опікуватись підтримкою розвитку місцевих громад, проводити навчальні програми, реалізовувати масштабні соціальні ініціативи. Досвід швейцарських підприємств свідчить про необхідність дотримання стратегії сталого розвитку, піклування про громаду і навколишнє середовище, повагу до всіх суб'єктів, залучених до діяльності компанії. Лише в таких умовах можна досягти сталих фінансових результатів і сформулювати високий імідж соціально-відповідального підприємства, відомого на весь світ.

#### Список використаних джерел:

1. Нагаївська Д. Проведення оцінки рівня соціальної відповідальності бізнесу та його маркетингу на підприємстві / Д. Нагаївська // Вісник Хмельницького національного університету – 2016. – Вип. 6. – С. 235–244.
2. Нагаївська Д. Рівні реалізації соціальної відповідальності бізнесу та його маркетингової діяльності / Д. Нагаївська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 6 (230). – С. 28–32.
3. Camp R.C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisc, 1989. – 372 p.
4. Пилчер Т. Бенчмаркінг как средство повышения конкурентоспособности / Т. Пилчер // Европейское качество. – 2004. – № 1. – С. 40–46.
5. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу / [П. Перера, Т. Кобелева, Н. Ткачова] // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – С. 167–174. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>.
6. Харченко Т. Підвищення конкурентоспроможності банківського сектору України на основі впровадження бенчмаркінгу / Т. Харченко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 11. – С. 813–816. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/168.pdf>.
7. Офіційний сайт Американського дослідницького центру “The Heritage Foundation” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.heritage.org/index/ranking>.
8. Офіційний сайт видання “Statistics Times” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://statisticstimes.com>.
9. Нагаївська Д. Використання бенчмаркінгу з метою підвищення соціальної відповідальності вітчизняних підприємств / Д. Нагаївська // Підвищення науково-технологічного рівня економіки та її ефективності : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів, 2017. – С. 78–81.

10. Нагаївська Д. Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи / Д. Нагаївська // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / відп. за випуск С. Якубовський. – О., 2017. – С. 167–170.
11. Офіційний сайт компанії “Nestlé” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.nestle.ch/de/media/documents/nis\\_2015\\_de.pdf](https://www.nestle.ch/de/media/documents/nis_2015_de.pdf).
12. Офіційний сайт групи компаній “Emmi” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://group.emmi.com>.
13. Кодекс поведінки групи компаній “Emmi” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://group.emmi.com/fileadmin/user\\_upload/emmi\\_group/about/documents/Emmi\\_Code\\_of\\_Conduct\\_DE\\_FR.pdf](https://group.emmi.com/fileadmin/user_upload/emmi_group/about/documents/Emmi_Code_of_Conduct_DE_FR.pdf).
14. Офіційний звіт компанії “Hügli” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.huegli.com/fileadmin/user\\_upload/de/investor\\_relations/Berichte/GV\\_Printout\\_2016.pdf](http://www.huegli.com/fileadmin/user_upload/de/investor_relations/Berichte/GV_Printout_2016.pdf).
15. Офіційний звіт компанії “Lindt&Sprüngli” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.lindt-spruengli.com](http://www.lindt-spruengli.com).
16. Офіційний сайт компанії “Rahm AG” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rimuss.ch/de/%C3%BCber-uns/unternehmen>.

**Аннотация.** В работе рассмотрена методология использования бенчмаркинга с целью повышения социальной ответственности бизнеса и его маркетинга на рынке продовольственных товаров. Приведены примеры успешных стратегий повышения социальной ответственности зарубежных предприятий. Обосновано, что бенчмаркетинг является эффективным инструментом повышения социальной ответственности субъектов хозяйствования в Украине.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, социальная ответственность бизнеса, социальная ответственность маркетинга, предприятие.

**Summary.** In the work there has been considered the methodology of benchmarking utilization aimed to boost the social responsibility of business and its marketing on the provisions market. The examples of successful strategies aimed to raise the social responsibility of foreign enterprises have been adduced. It has been founded that benchmarking is an effective tool to boost the social responsibility of business entities in Ukraine.

**Key words:** benchmarking, social responsibility of business, social responsibility of marketing, enterprise.

УДК 336.14

**Онищенко В. В.**

*аспірант кафедри фінансів та банківської справи  
Європейського університету*

**Onishchenko V. V.**

*Postgraduate of Finance and Banking Department  
European University*

## ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

## FEATURES OF FISCAL DECENTRALIZATION IN UKRAINE: THEORETICAL ASPECTS

**Анотация.** У статті досліджено особливості бюджетної децентралізації як складової реформи, що нині триває в Україні. Визначено сутність децентралізації, окреслено механізми, які використовуються нині задля збільшення фінансової самостійності місцевих органів влади. Розроблено пропозиції, орієнтовані на підвищення ефективності бюджетного регулювання в процесі провадження реформаторських змін. Запропоновано домінуючі політики бюджетної децентралізації, врахування яких буде доречним під час розроблення та використання інструментів та методів, націлених на вдосконалення бюджетного регулювання.

**Ключові слова:** децентралізація, бюджетна децентралізація, бюджетне регулювання, міжбюджетні відносини.

**Вступ та постановка проблеми.** Децентралізація є процесом, мета якого полягає у створенні ефективної структури органів місцевого самоврядування з ознаками відкритості та гнучкості, що сприятиме зміцненню представницьких систем прийняття рішень на рівні громад. Даючи можливість місцевим громадам управляти власними справами, а також використовуючи поглиблення співпраці між центральними і місцевими органами влади,

ефективна система місцевого самоврядування дасть змогу більш адекватно реагувати на потреби і пріоритети людей тієї чи іншої громади, тим самим гарантуючи, що уряд здатний врегульовувати велике коло економічних та соціальних питань, зокрема проблему подолання бідності, створення нових робочих місць, гендерної рівності, захисту навколишнього середовища. Більше того, впровадження повноцінного місцевого самоврядування євро-