

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота
на тему:

**«Розробка концепції консалтингової агенції з розвитку соціальної
відповідальності бізнесу»**

Виконала: студентка 2 курсу групи СВА20/М
спеціальності 073 «Менеджмент»

Недак В.В.

Керівник: к.е.н. Корнецький А.О.

Рецензент: к.е.н. Чех М.М.

ЛЬВІВ – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИДІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СЕРЕД УКРАЇНСЬКИХ ТА ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ ЗА ОСТАННІ 5 РОКІВ.....	7
1.1. Сучасні тенденції СВБ у світовій практиці.....	7
1.2. Зовнішні та внутрішні чинники розвитку соціальної відповідальності в Україні.....	10
1.3. Програма сталого розвитку, як майбутнє для перспективного українського бізнесу.....	15
1.4. Аналіз поточного становища проблеми під час війни росії в Україні.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА МАЙБУТНЬОГО КОНСАЛТИНГУ.....	22
2.1. Аналіз основних конкурентів агенції та їхньої успішності в наданні послуг.....	22
2.2. Стейкхолдери та їхня роль у розвитку консалтингу.....	31
2.3. Розробка потенційної лінійки клієнтів та відповідних послуг.....	38
2.4. Аналіз дослідження, як менеджери (випускники ЛьВШ) оцінюють стимули та найбільші перешкоди при впровадженні програм з СВБ.....	46
РОЗДІЛ 3. ОПИС БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЄКТУ.....	54
3.1. Розробка маркетингової стратегії на основі аналізу ціннісної пропозиції.....	54
3.2. Стратегічне планування. Обмеження проєкту та ризики.....	58
3.3. Фінанси.....	64
3.4. Етапи впровадження проєкту та управління ризиками. Можливості масштабування.....	70
ВИСНОВКИ.....	75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Сучасна бізнес-модель в цілому світі стикається з значними тенденціями, до яких можна віднести: вичерпність природних ресурсів, зміна клімату, урбанізація та міграція населення, підвищення ефективності та штучний інтелект, розширення кіберреальності, криптотехнології, блокчейн-розподілені реєстри тощо. У результаті глобальних змін з'являються нові ринкові можливості, режими регулювання та управління. Наприкінці двадцятого століття разом із глобальною дискусією про корпоративну соціальну відповідальність (з англ. Corporate Social Responsibility), яка враховує інтереси суспільства, покладаючи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності, було переглянуто роль бізнесу в суспільстві. Економіка рушила в напрямку сталого розвитку. Через демографічні, ринкові та високотехнологічні тенденції бізнесу треба прогнозувати потреби як нинішнього, так і майбутніх поколінь.

Зростання актуальності питання соціальної відповідальності в Україні безпосередньо пов'язане з євроінтеграційними процесами в державі, а як наслідок – глобалізацією економіки. Причиною цього є той факт, що компанії, які планують вихід на міжнародний ринок, повинні мати високу корпоративну культуру. Починаючи з 2005 року Україна приєдналася до Глобального договору ООН, з листопада 2007 року почала підтримувати роботу міжнародної групи експертів з питань розробки проєкту міжнародного стандарту ISO 26000 “Управління соціальною відповідальністю”, а у 2010 році Україна висловила “за” прийняття цього міжнародного стандарту. На сьогоднішній день в Україні, на жаль, є лише мала частка законодавчих механізмів мотивації та інструментів впливу для подібної діяльності.

Агенції, компанії та центри, які просувають принципи сталого ведення бізнесу та соціальної відповідальності бізнесу (СВБ в подальшому) в Україні почали з'являтися лише в останні роки. Але їх недостатньо для вирішення питань, пов'язаних з реальним покращенням якості життя населення, системних

змін в Україні на національному рівні та підтримки балансу інтересів між корпоративними, державними і громадськими інтересами.

Актуальність цього проєкту полягає в тому, що українському бізнесу сьогодні треба допомога в розвитку програм, які включають “соціально відповідальний” аудит документів, що регламентують трудові відносини; соціальний маркетинг; благодійні зусилля; волонтерські ініціативи співробітників, а також роботу щодо різноманітності та інклюзивності, щоб посилити репутаційну привабливість своїх брендів та не обмежуватись лише прямою комерційною вигодою.

Цей проєкт має за мету розробити стратегію консалтингової агенції, яка буде надавати консультаційні та проєктні послуги для різного роду бізнес-підприємств України з впровадження системної корпоративної соціальної відповідальності.

Для досягнення мети проєкту поставлені такі завдання:

- провести аналіз та систематизувати види корпоративної соціальної відповідальності серед українських/іноземних компаній за останні 5 років;
- визначити основних конкурентів агенції та проаналізувати їхню успішність в наданні послуг;
- зробити дослідження, як СВБ розуміється та втілюється у практику українським бізнесом; як менеджери (випускники ЛвБШ) оцінюють стимули та найбільші перешкоди при впровадженні програм з СВБ;
- систематизувати потенційну лінійку клієнтів та відповідних послуг;
- розробити маркетингову стратегію на основі аналізу ціннісної пропозиції;
- зробити управлінські висновки.

Об’єкт дослідження: консалтингова агенція

Предмет дослідження: системна корпоративна соціальна відповідальність представників середнього бізнесу України.

Структура й обсяг роботи: Магістерська робота складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (63 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить сторінки, з них основного тексту магістерської роботи 96 сторінок. Робота містить додатки, таблиці, рисунки.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИДІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СЕРЕД УКРАЇНСЬКИХ ТА ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ ЗА ОСТАННІ 5 РОКІВ

1.1. Сучасні тенденції СВБ у світовій практиці

Перехід України до сталого економічного розвитку в останні десятиріччя, її інтеграція до європейського і світового співтовариства поставили українські компанії перед необхідністю впровадження сучасної практики взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу і суспільства. Це такий підхід, який дозволяє підсилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створити умови для подальшого стабільного розвитку суспільства. Саме економічні причини стали провідним чинником висунення СВБ в ряд найбільш важливих чинників стабільного економічного розвитку України початку ХХІ століття.

Інституційні причини зародження СВБ в розвинених країнах пов'язані не з прагненням до благодійності або соціального захисту, а насамперед з міркуваннями поліпшення інвестиційної привабливості, покращення іміджу перед клієнтами, зміцнення репутації, підвищення комерційного успіху компаній. Бізнес був змушений відповісти на посилення тиску державних інститутів і громадянського суспільства. Але цілі соціальної відповідальності не обмежуються тільки прямою комерційною вигодою, вони також направлені на підвищення соціального статусу, накопичення позитивної репутації підприємства. “Ділова репутація стала нематеріальним активом бізнесу, що активно впливає на прибуток підприємства. На ділову репутацію впливають багато факторів, у тому числі емоційна привабливість торговельної марки, фінансовий стан компанії, якість виробленої продукції, професіоналізм керівного складу підприємства, атмосфера, що склалася в колективі, якість обслуговування клієнтів, нарешті, активність підприємства щодо реалізації заходів соціальної відповідальності” [8].

Визначення СВБ з Зеленої книги Європейського союзу (2001 рік): СВБ означає “інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну

діяльність підприємств та в їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі” [13].

Для бізнесу задля соціальної відповідальності (BSR) СВБ означає “досягнення комерційного успіху засобами, які передбачають дотримання моральних цінностей та повагу до людей, спільнот і навколишнього середовища” [Цит. за: 45].

Міжнародний форум лідерів бізнесу (IBLF) розуміє СВБ як “сприяння відповідальній діловій практиці, яка дає вигоду бізнесу та суспільству й допомагає досягти соціального, економічного та екологічно усталеного розвитку через максимальне збільшення позитивного впливу бізнесу на суспільство з одночасною мінімізацією його негативного впливу” [Цит. за: 45].

Всесвітня ділова рада за сталий розвиток (WBCSD) визначає СВБ як “зобов’язання бізнесу сприяти усталеному економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім’ями, місцевою громадою та суспільством у цілому для поліпшення якості їхнього життя” [Цит. за: 45].

Корпоративна соціальна відповідальність (мається на увазі СВБ) — це саморегулююча бізнес-модель, яка допомагає компанії бути соціально відповідальною перед собою, своїми зацікавленими сторонами та громадськістю [56]. “Соціальна відповідальність бізнесу як в Україні, так і за кордоном є добровільною діяльністю підприємств приватного і державного секторів, спрямованою на дотримання високих стандартів господарської діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє природне середовище з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; створення партнерських взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою; покращення результативності бізнесу в довгостроковому періоді” [17].

Відповідно до європейської практики СВБ поширюється на сім напрямків:

- дотримання прав людини;

- дотримання вимог законодавства;
- ділова та корпоративна етика;
- захист навколишнього природного середовища;
- співпраця із заінтересованими сторонами: співробітниками, споживачами, акціонерами, громадою, суб'єктами господарювання;
- дотримання міжнародних норм поведінки;
- прозорість та підзвітність [17].

Ці напрямки вже розвинені в сучасному українському бізнесі наступним чином: *права людини* – це про фундаментальні робочі права, такі як відпустка, нормований робочий день, доплати за перепрацювання, наявність профспілки. *Корпоративне управління* – це те, як керується компанія, базуючись її політиці, цінностях та етикеті. Наявність етичного кодексу скеровує працівників в усіх діях, а також визначає, як поводитися у тій чи іншій ситуації, коли є певна етична дилема. *Трудові відносини* – це розвиток співробітників, це те, наскільки компанія інвестує в охорону здоров'я та безпеку співробітників. *Збереження довкілля* – це те, як компанія та її продукти впливають на стан навколишнього середовища. *Чесні операційні практики* – це те, як компанія веде себе на ринку, чи входить вона у змови, як Антимонопольний комітет розглядає її справи. *Відносини зі споживачами* – це те, наскільки компанія турбується про наше здоров'я як споживачів, про те, наскільки вона веде правильний маркетинг. *Розвиток і підтримка громад* особливо стосуються великих компаній, які працюють у регіонах, коли розвиток регіону напряму залежить від цієї компанії. Ці 7 аспектів можна скоротити до трьох принципів корпоративної соціальної відповідальності: це люди, це планета і це економічний добробут, як самої компанії, так і людей, які живуть навколо (People, Planet, Prosperity).

Історичний погляд на еволюцію СББ дає розуміння того, як академічний внесок, міжнародна політика та значущі соціальні та політичні події змінили цей термін. В міру того, як змінилися соціальні очікування від корпоративної поведінки, змінилася і концепція корпоративної соціальної відповідальності за

останні 10 років. Але СВБ залишається невід’ємним пріоритетом для бізнес-лідерів у кожній країні, які роблять ставку на те, щоб задовольнити останні соціальні очікування щодо створення спільної цінності, як основної мети бізнесу.

1.2. Зовнішні та внутрішні чинники розвитку соціальної відповідальності в Україні

СВБ сьогодні підтримується не лише компаніями в різних країнах, а й міжнародними організаціями (Глобальний договір ООН, Міжнародна організація праці, Дитячий фонд Організації Об’єднаних Націй (ЮНІСЕФ), Організація Об’єднаних Націй з промислового розвитку, Рада Європи, Європейська організація якості, Міжнародна організація стандартизації) і урядами різних країн (Данія, Норвегія, Словаччина, Німеччина, Македонія, Франція, Велика Британія).

Україна приєдналася до Глобального договору ООН у 2013 році. Мережа Глобального договору ООН в Україні є офіційним представником глобальної мережі UN Global Compact. Це діалогова та навчальна платформа з досягнення сталого розвитку для бізнесу, інвесторів, громадянського суспільства, трудових організацій, органів місцевого самоврядування та уряду. Нині українська мережа налічує 85 компаній-учасниць [39].

За визначенням Європейської Комісії (“Стратегія Європейського Союзу корпоративної соціальної відповідальності на 2011 – 2014 рр.”, 2011 р.), корпоративна соціальна відповідальність – це “відповідальність підприємств за свій вплив на суспільство” [28].

СВБ дуже поширена серед країн Європи. В одних країнах вона інтегрована в державну політику (Данія, Франція, Фінляндія, Швеція), в інших – є виключно прерогативою компаній (Греція, Ірландія, Нідерланди, Словенія).

В Європейському Союзі основна роль СББ полягає у підтримці сталого розвитку компаній, що сприяє покращенню ситуації на ринку праці, а також якості продуктів і послуг (Комюніке Європейської Комісії, 2006 р.).

У 2010 році Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) випустила ISO 26000 [59], набір добровільних стандартів, покликаних допомогти компаніям впровадити корпоративну соціальну відповідальність. На відміну від інших стандартів ISO, ISO 26000 надає рекомендації, а не вимоги, оскільки природа КСВ більш якісна, ніж кількісна, і її стандарти не можуть бути сертифіковані.

ISO 26000 роз'яснює, що таке соціальна відповідальність, і допомагає організаціям втілити принципи КСВ у практичні дії. Стандарт розрахований на всі типи організацій, незалежно від їхньої діяльності, розміру та місця розташування. І оскільки багато ключових зацікавлених сторін з усього світу зробили внесок у розробку ISO 26000, цей стандарт є міжнародним консенсусом.

З листопада 2007 року Україна приєдналася до роботи міжнародної групи експертів з питань розробки проекту міжнародного стандарту ISO 26000 “Керівництво із соціальної відповідальності”. У 2010 році Україна разом з багатьма іншими країнами світу підтримала прийняття міжнародного стандарту ISO 26000 “Керівництво із соціальної відповідальності”.

З 2006 року в Україні існує місцева мережа Глобального договору, яка об'єднує понад 160 учасників – від великих міжнародних та українських компаній до середніх і малих підприємств, а також неурядових організацій, академічних установ, бізнес-асоціацій тощо. Основою Глобального договору є 10 принципів у сферах прав людини, трудових відносин, навколишнього природного середовища та протидії корупції, що становлять своєрідний кодекс етичної корпоративної поведінки і дотримання яких є обов'язковим для учасників. Незважаючи на добровільність участі, вимогою для компаній є надання щорічних звітів про реалізацію принципів Глобального договору в

повсякденній діяльності. За 10 років існування до ініціативи приєдналися понад 8000 компаній та інших організацій з більше ніж 130 країн [56].

Основними перешкодами впровадженню соціальної відповідальності українським бізнесом в Україні є наступні:

- декларативний характер активності (філантропія, доброчинність) та неможливість контролю цільового використання коштів, а також визначення продуктивності такої діяльності;
- відсутність уніфікації стандартів, критеріїв оцінки соціальної відповідальності компанії;
- брак відповідного законодавства і фінансів;
- нестача урядових і неурядових організацій, що підтримують соціально відповідальну діяльність;
- недостатньо розвинена благодійна і соціальна діяльність, яка здійснюється державними і недержавними організаціями;
- низький рівень корпоративної культури, фінансова та економічна слабкість значної частки суб'єктів в Україні, діяльність яких орієнтована на виживання;
- правовий нігілізм і деформація правової свідомості, прагнення оминати закон, а не дотримуватися його;
- закритість більшості українських суб'єктів господарювання для широкої громадськості, детальні відомості про діяльність є закритою інформацією для внутрішнього користування.

СВБ в Україні перебуває в стадії становлення. Соціальна відповідальність українських компаній та організацій спрямовується насамперед на трудові відносини і заходи із захисту здоров'я та безпеки споживачів. Менш поширеними є заходи щодо захисту природних ресурсів та взаємодії з громадою: лише третина компаній здійснює соціальні інвестиції в розвиток громади, половина – не вживає заходів з охорони довкілля.

Найбільш активними в цій сфері є, насамперед, представництва іноземних суб'єктів господарювання, які переносять на українське підґрунтя сучасні світові практики, а також великі та середні вітчизняні підприємства, які удосконалюють свою діяльність на засадах концепцій загального управління якістю.

Розвиток СВБ в Україні потребує сприяння з боку держави, яка повинна визнати СВБ як бажану поведінку для вітчизняного підприємництва і розробити комплекс стимулів та заходів з поширення та популяризації СВБ у суспільстві.

Для проголошення позиції держави у сфері СВБ важливим є схвалення Стратегії. Прийняття такого документа покращить міжнародний імідж української держави, продемонструє прагнення України рухатися до сучасних європейських і світових тенденцій, відповідально ставитися до проблем суспільства і навколишнього природного середовища.

З огляду на надзвичайну суспільну та економічну значимість, що містить у собі СВБ, питання її розвитку належать до сфери особливої уваги органів державної влади багатьох країн світу та провідних міжнародних організацій. Проявом цієї уваги є розроблення стандартів СВБ і заходів зі стимулювання бізнесу до такої відповідальності.

У більшості країн ЄС розроблені та функціонують державні програми підтримки і стимулювання СВБ, в яких держава визначає соціально відповідальну поведінку для бізнесу, долучає компанії приватного і державного секторів до спільного виконання соціально важливих завдань, стимулює бізнес до соціально відповідальної діяльності.

Найкращі практики СВБ в Україні представлені наступними крупними компаніями:

Київстар — соціально відповідальна компанія, яка активно працює у цьому напрямку з 2006 р. Як лідер телекомунікаційного ринку України, Київстар вважає своєю місією відкривати нові можливості для України та змінювати життя людей на краще. Саме цей принцип закладено в основу стратегії

корпоративної соціальної відповідальності компанії, основними напрямками якої є цифрова інклюзія, розвиток підприємництва, безпека в інтернеті, корпоративне волонтерство та партнерство заради миру [14].

Ключовими проектами Київстару у сфері СВБ стали: онлайн-школа мобільної грамотності для старшого покоління “Смартфон для батьків”, інформаційно-просвітницький портал про безпеку дітей в інтернеті StopSexтинг, ініціатива СМС-благодійності “Дитяча надія”, спільна ініціатива з Національною поліцією “Пошук дітей” та програма “Інновації та підприємництво” в освітніх дитячих таборах GoCamp.

Компанія “Кока-Кола Беверіджіз Україна” слідує трьом стратегічним пріоритетам: сталий розвиток, підтримка та розвиток молоді, а також управління відходами пакування. А найсвіжіше – проекти компанії, спрямовані на подолання наслідків пандемії Covid-19. Спільно із Товариством Червоного Хреста України компанія забезпечує лікарні необхідним життєво важливим обладнанням, надає продукцію для медичних працівників та соціально незахищених груп населення, популяризує донорство крові в Україні. Окрім цього, два місяці співробітники компанії працювали волонтерами на гарячій урядовій лінії з питань Covid-19 [12].

Компанія “Нова пошта” є соціально відповідальним бізнесом та реалізує проекти сталого розвитку. Найбільш відомі з них: “Гуманітарна пошта України”, “Нова пошта напівмарафон”, реабілітація учасників АТО, “Школа бізнесу”. “Гуманітарна пошта України” – ключовий СВБ-проект “Нової пошти”, в рамках якого компанія безкоштовно доставляє вантажі волонтерських організацій. З 2014 року компанія доставила понад 200 тис. гуманітарних відправлень по всій Україні. У 2016 році компанія запустила довгострокову програму співпраці з медичними установами, які проводять реабілітацію воїнів АТО. Школа бізнесу “Нової пошти” дає можливість власникам малого та середнього бізнесу у регіонах України отримати ключові знання для розвитку власної справи [31].

Таким чином, для українських компаній соціальна відповідальність переважно носить нестабільний характер, спрямований на покращення репутації, без можливості розглядати даний процес як тривалий і безперервний. Розвиток цього процесу в Україні має численні бар'єри. В Україні певною мірою представлені всі рівні реалізації концепції соціальної відповідальності. У той самий час, існуючу систему соціальної відповідальності неможливо назвати гармонійною, оскільки багато її елементів не виникли в ході еволюційного розвитку ринкових відносин, а залишилися у спадок. Зважаючи на те, що соціально відповідальна діяльність будь-якої компанії пов'язана з високими витратами, доступна вона в даний час виключно великим компаніям, приклад яких представлені в розділі.

1.3. Програма сталого розвитку, як майбутнє для перспективного українського бізнесу

У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку та прийняття Порядку денного розвитку після 2015 року, на якому було затверджено нові орієнтири розвитку. Підсумковим документом Саміту “Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року” було затверджено 17 Цілей Сталого Розвитку та 169 завдань [40]. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Для встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 року було започатковано інклюзивний процес адаптації цілей сталого розвитку, які слугуватимуть основою для інтеграції зусиль, спрямованих на забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування.

Український бізнес активно починає шлях розвитку програм сталого розвитку, вчиться вибудовувати системні підходи і вже випускає нефінансові звіти нарівні з аналізом доходів, прибутку або EBITDA. Впровадження у

політику компаній Цілей сталого розвитку є надзвичайно потрібним процесом для постійного росту. Глобальна пандемія дала зрозуміти українському бізнесу, що мати цілі та плани одного дня, орієнтуватись на швидкий заробіток та виживання – це безперспективно, тож варто орієнтуватись на довготривалий розвиток.

Роботодавці, працюючи з молодим поколінням, яке робить вибір не на рівні оплати праці, а на рівні того, наскільки компанія є сталою, стикаються з новими вимогами та очікуваннями від майбутньої посади в компанії та позиції бізнесу: наявність програм соціальної адаптації, вміння працювати з конфліктами, екоспрямованість та відповідальність. Тож впровадження цілей сталого розвитку стає не лише необхідністю, а й маркетинговою перевагою.

Сталий розвиток для українських компаній виходить за межі захисту навколишнього середовища і стосується всіх складових бізнес-середовища – екологічної, соціальної та управлінської стійкості, які називають ESG-критерії (ESG – environmental, social and governance – екологічна, соціальна та управлінська стійкість). У світовій практиці ESG-принципи ведення бізнесу виходять на перший план під час оцінки перспектив і ризиків компаній.

Сталий розвиток стає обов'язковим компонентом для бізнесів, які хочуть масштабуватися, виходити на зовнішні ринки та залучати інвестиції. 30 вересня 2019 року Указом Президента “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року” сталий розвиток було визначено, як єдиний можливий шлях розвитку вітчизняної економіки та суспільних інститутів, що сприятиме зростанню рівня та якості життя громадян, додержанню конституційних прав і свобод людини. З свого боку держава активно підтримує і стимулює процес втілення цілей Сталого розвитку не лише моніторингом, але й просвітництвом. Наразі за підтримки держави з'явилися різні освітні можливості для підприємців та бізнесу. Так, 1 грудня 2021 року Міністерство цифрової трансформації презентувало новий освітній курс “Бізнес: сталий розвиток”, який допомагає підприємцям зрозуміти принципи та переваги сталого підходу у веденні бізнесу. Курс створено

Мережею Глобального договору ООН в Україні в партнерстві з Мінцифрою, 12 Goal та сталими бізнесами України [2].

З 2020 року запущено курс на платформі Prometheus “Як діяти далі: Бізнесу про сталий розвиток” [47], який поєднує практичні поради з конкретними прикладами інтеграції принципів сталого розвитку до бізнес-стратегій компаній.

Отже, в Україні цілі сталого розвитку впроваджено на державному рівні, включивши їх у державні стратегічні документи, в плани реалізації цих документів та в бюджети різних рівнів, передбачивши для них фінансування. Найбільша кількість завдань цілей сталого розвитку врахована у сфері збереження навколишнього середовища, соціального захисту, торгівлі, промисловості і економічного розвитку. Перший звіт 2017 року показав відсутність консолідованої позиції державних організацій і приватного та громадського секторів щодо реалізації Цілей Сталого Розвитку. Слабкими місцями виконання цілей виявлені наступні:

- моніторинг та відсутність відповідного профільного органу за участі всіх зацікавлених осіб, включно із представниками бізнесу;
- відсутність річного звіту для обговорення досягнутих результатів;
- не вдосконалена система національної статистики для обробки даних різних джерел виконання цілей сталого розвитку.

1.4 Аналіз поточного становища проблеми під час війни росії в Україні

Бізнес у воєнний час значно впливає на вирішення питання миру. Це ґрунтується на зацікавленості бізнес-одиниць у продовженні здійснення господарської діяльності та отриманні прибутків, розвитку компаній, впровадженні інновацій та можливості інвестування. Невід’ємною частиною бізнесу в умовах війни є його соціальна відповідальність, зокрема можливість

здійснення благодійної діяльності. Активні бойові дії в країні, географічна нецілісність територій України, наявність тимчасово окупованих територій в державі та багато інших чинників формують сучасну реальність. Усі перераховані явища та фактори є наслідками війни, яка проявляється через застосування агресором мілітарних, дипломатичних, інформаційних та економічних заходів для досягнення власних політичних цілей. Дії агресора через війну беззаперечно руйнують соціально-економічний розвиток нашої країни. В умовах війни мало захищені верстви населення держави відчувають тиск, з кінця лютого 2022 р. більше 10 млн. вимушених переселенців покинули свої домівки, 4,3 млн. з них перетнули кордон з Європою. Це зумовлює актуалізацію питання соціальної відповідальності бізнесу задля підвищення добробуту суспільства, зупинення негативних демографічних процесів, створення сприятливих умов ведення господарських відносин тощо. Війна як суспільне явище проектується на мілітарну, політичну, економічну, соціальну, гуманітарну та інформаційну сфери.

З перших днів український бізнес проявив свій найкращий бік – згуртувався та сконцентрувався на допомозі державі та людям. Приналежність до принципів сталого розвитку підтвердилась у активній реалізації як мінімум трьох принципів “No poverty”, “Zero hunger”, “Good health and wellbeing” та стала, насправді, ще ширше, концентруючись на допомозі всім людям під час війни.

Основна діяльність бізнесу сконцентрована в наступних напрямках (Додаток 1-4):

- гуманітарна допомога населенню;
- підтримка медичних закладів;
- евакуація та розміщення з районів бойових дій;
- організація сховищ для населення.

Відкрилося понад 80 спеціальних фондів. І окремі волонтери, і волонтерські організації, бізнес-клуби, і громадські організації координують зусилля, обирають відповідні напрями (Додаток 1).

Центр “Розвиток КСВ”, експертна організація зі сталого розвитку, у партнерстві з національним проектом з розвитку підприємництва та експорту Дія.Бізнес розробили перший Каталог внеску бізнесу в перемогу України, який налічує понад 300 компаній та розповіді їхньої підтримки. Серед учасників є представники зі 124 компаній малого та середнього бізнесу. Завдяки тому, що малі та середні підприємства продовжують працювати, люди забезпечені необхідними товарами та послугами, що посилює соціальну складову бізнесу [48].

Практика середнього та малого бізнесу показує, як можна налагодити роботу та водночас підтримувати українців і країну:

Сімейна сироварня зі Львова “Чесний сир” 5% з кожного замовлення переказує на рахунок фонду “Повернись живим”. Майстерня свічок “Просто Миколка” зібрала 100 тисяч гривень на підтримку ЗСУ та продовжує підтримку з нової колекції. Зароблені кошти перераховують до фонду “Повернись живим”.

Мережа мінімаркетів “Мікс Март” створила програму для волонтерів “Мікс Март Поміч”. За перший день програми 1200 киян, які не мали змоги дістатися магазинів, отримали підтримку продуктами.

Інформаційною підтримкою займається крафтова пивоварня “Дідько”. Завдяки новому арт-проекту “Новий дизайн російського крафтового пива” на банках розміщують реальні фото війни з уявними назвами хмільного напою: “Вбивство цивільних”, “Руїни руського міра”, “Де мої батьки?”.

“Solidgate” – українська фінтех-компанія, яка створила платіжну екосистему, що допомагає бізнесам приймати онлайн-платежі по всьому світу. За кілька днів від початку війни вона почала працювати в повноцінному режимі. Водночас компанія фінансово підтримує українську армію, кілька благодійних фондів та займається волонтерством.

Компанія “Projector” допомогла Міністерству закордонних справ України запустити сайт, який інформує англомовну аудиторію про перебіг війни. Створила гайд із добіркою корисних ресурсів під час війни. Перетворила спільноту Projector на мережу креативної допомоги. Випускники та студенти забезпечили дизайном та контентом громадські організації, комунікаційні групи і волонтерські організації.

Ужгородський ресторан “Твій Burger” відновив роботу на 5 день воєнного вторгнення. Замість тих співробітників, хто евакуювався, роботу надали вимушеним переселенцям. Збільшилася кількість пекарень. Кухарі ресторану також працюють волонтерами у пункті харчування для біженців та годують 6000 людей.

Популярний український бренд шкарпеток та білизни Dodo Socks організував благодійний аукціон на підтримку військових. Протягом вихідних за прилавками у фірмових магазинах бренду працювали відомі українці. І все заради однієї мети – продати якомога більше шкарпеток, а всі виручені кошти – понад 600 тисяч гривень – перерахувати фонду “Повернись живим”.

Підсумовуючи, за експертними оцінками, 49% підприємств малого та середнього бізнесу в Україні сьогодні призупинили свою діяльність [22]. Великий та середній бізнес, зазнає значного економічного спаду, але не призупинив та навіть посилив соціальну відповідальність перш за все перед громадянами та перед країною в цілому.

“Ми вступаємо в епоху корпоративної соціальної справедливості” (Business Management. We’re Entering the Age of Corporate Social Justice) – назва статті в Harvard Business Review, яка найкраще описує соціальне явище, яке, на нашу думку, зародилось з початком війни в Україні. Саме це явище треба закласти основою майбутньої консалтингової агенції. Послуги та сервіси консалтингу будуть спрямовані на процес, який об’єднає представників різних груп зацікавлених сторін, щоб визначити, які проблеми лежать на перетині місії

компаній та бізнесу та незадоволених потреб її зацікавлених сторін. Саме це явище допоможе в економічному відновленні України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА МАЙБУТНЬОГО КОНСАЛТИНГУ

2.1. Аналіз основних конкурентів агенції та їхньої успішності в наданні послуг

Ринок агенцій, консалтингу та будь яких інших компаній, які займаються консультаційними послугами щодо глобального процесу забезпечення сталого розвитку в Україні та принципами ведення соціально відповідального бізнесу сьогодні нечисленний і тільки починає формуватись. Серед існуючого ринку всіх потенційних конкурентів майбутньої агенції можна поділити на три типи:

I. Незалежні консалтингові агенції, до яких можна віднести наступних найбільших гравців:

1) Центр “Розвиток КСВ” (CSR Ukraine) просуває принципи сталого ведення бізнесу та соціальної відповідальності в Україні на ринку України, більше 10 років (<https://csr-ukraine.org>). Центр об’єднує 40 компаній в Україні та працює з більш ніж 120 компаній у КСВ проектах. Центр адвокатує розвиток КСВ на національному рівні, а також, спільно з бізнесом і донорами, впроваджує сталі КСВ-проекти задля системних змін в Україні. Серед крупних партнерів центру: ПУМБ, Формак, Softserve, Coca-Cola Україна, Arterium, Delloite, EY. Центр “Розвиток КСВ” реалізує власні соціальні проекти, надає консультації, проводить семінари та тренінги з КСВ питань та звітів як для приватних компаній, так і для державних органів влади. Пріоритети Центру: розвиток КСВ, працевлаштування та розвиток кар’єрних навичок серед молоді, STEM-освіта і популяризація науки і технологій серед дівчат.

Важливо зазначити експертну діяльність центру, до якої входять: створення щорічного Індексу ESG прозорості сайтів українських компаній, починаючи з 2010 по 2019 рр., каталоги КСВ-ініціатив 2020–2021 рр. та підручник “Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика” [19].

2) **AVgroup** – консалтингова фірма в сфері сталого розвитку, місією якої є формування цінності компаній шляхом впровадження у наявні бізнес-моделі екологічного, соціального та корпоративного управління задля довгострокового зростання, збільшення капіталізації та інвестиційної привабливості (<https://avgrouppro/o-kompanii>). Компанія допомагає приватним та державним організаціям зробити сталий розвиток повноцінною частиною діяльності. Підхід та методологія діяльності компанії базується на Стандартах діяльності Міжнародної Фінансової Корпорації (IFC PS), Екологічній та соціальній політиці Світового Банку та Європейського Банку Реконструкції та Розвитку, Керівних принципах Організації Об'єднаних Націй з бізнесу та прав людини (UNGP), Цілей сталого розвитку ООН, Директив ЄС та найкращих доступних методів та практик.

AVgroup надає послуги консалтингу, аутсорсингу та навчання. Консалтинг вивчає відповідність компаній ESG-критеріям, міжнародним політикам та процедурам; супроводжує в підготовці до міжнародної сертифікації ISO, яка засвідчує, що система управління, виробничий процес, послуга чи задокументована процедура відповідають усім вимогам щодо стандартизації та забезпечення якості; та допомагає з нефінансовою звітністю – інструментом прозорості екологічної, соціальної та економічної діяльності компанії перед усіма зацікавленими сторонами. AVgroup працює з усіма зацікавленими сторонами – працівниками, клієнтами, місцевою владою, громадою, інвесторами, враховуючи вимоги кожного та оцінюючи ризики проєкту. AVgroup займається екологічно-соціальним менеджментом, до якого відносяться управління екологічно-соціальними ризиками і визначення впливів компанії. Агенція також робить аудит та розробляє план дій для підвищення ефективності бізнес-процесів та ресурсоефективності, модернізації виробництва та залучення зацікавлених сторін.

3) **Baker Tilly** – українська компанія, що надає послуги в сфері аудиту, бізнес-консультування, незалежної оцінки, бухгалтерського та управлінського

обліку; одна з лідерів на національному ринку, незалежний член міжнародної мережі Baker Tilly International, веде діяльність на українському ринку з 1999 року відповідно до Закону України “Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність”, прийнятих Стандартів аудиту та етики Міжнародної федерації бухгалтерів (<https://bakertilly.ua>). Соціальна та екологічна відповідальність бізнесу – важлива частина діяльності компанії Baker Tilly. Компанія, починаючи з 2013 р. активно надає послуги сталого розвитку та проводить аудит на відповідність стандартам сталого розвитку, за допомогою фінансових розрахунків показує, чи потребує його бізнес і що саме він йому може дати, а після – надає консультації щодо впровадження стандартів сталого розвитку.

II. Поряд із вище згаданими компаніями, на ринку України успішно функціонують низка громадських організацій, спілок та платформ, які мають за мету навчати та просвіщати як бізнес, так і інші незалежні сторони в досягненні цілей сталого розвитку в українському суспільстві та наближені до соціально відповідних стандартів ведення бізнесу:

1) **ASDE Асоціація експертів зі сталого розвитку** – незалежна громадська організація, створена у травні 2020 р. з метою формування культури стійкості в суспільстві через: адвокацію, навчання, міжнародне співробітництво та якісну взаємодію бізнесу та державного сектору. ASDE формує стійку екосистему партнерства шляхом реалізації проєктів, ініціатив, поширення досвіду та знань. Завдяки спільним цінностям, обміну досвідом та взаємній підтримці спільноти реалізує потенціал в формуванні зеленої економіки та стійкого громадянського суспільства в Україні (<https://asde.org.ua>).

2) **International Sustainability Business Academy** – незалежний міжнародний інноваційний освітній центр сталого розвитку, який працює в країнах Східної Європи (<https://isacademy.org.ua>). Центр працює задля сталого розвитку через освіту, навчання і практику, а також знайомить з провідними національними та міжнародними експертами зі сталого розвитку та розвиває

світову спільноту людей-адвокатів змін. Напрямки навчання: сталі бізнес-стратегії, сталі фінанси, ESG бізнес-моделі, зміна клімату, Agro sustainability, права людини, ланцюги поставок, циркулярна економіка, діджиталізація, PR та репутаційний менеджмент, креативна економіка, транспортна безпека і здоров'я працівників, захист і добробут тварин, дизайн-мислення, соціальний менеджмент і взаємодія зі стейкхолдерами.

3) **Mind** – перше українське видання, яке ініціювало спеціальний проєкт “Сталий розвиток: Дорожня карта українського бізнесу” – про свідомість і відповідальність українського суспільства, зокрема, корпоративних громадян, які поставили за мету отримати головну – сталу – ліцензію на право вести успішний бізнес в майбутньому (<https://mind.ua/>). Mind розповідає про успіхи українського бізнесу, про внесок компаній у побудову сталої економіки країни, а також аналізує, яку роль відіграє Україна в досягненні глобальних цілей сталого розвитку.

4) **Pro Bono Club Ukraine** входить до міжнародної мережі Global Pro Bono Network та створює значущі партнерства для соціальних змін. Організація пов’язує досвід корпоративного сектора з потребами громадських організацій у формі консультацій, колективних проєктів та послуг, які компанії пропонують безкоштовно, таким чином забезпечує сильніший соціальний вплив в Україні. Дана платформа поєднує експертність бізнесу з потребами громадського сектору та надання послуг pro bono (<https://probono.org.ua/>).

III. До третього напрямку розподілу ринку дане дослідження відносить окремі відділи та напрямки крупних українських та іноземних компаній та бізнесу в Україні, у стратегічному плануванні яких закладені проєкти задля досягнення цілей сталого розвитку та розробка, моніторинг та звіт з КСВ. Наведемо приклади компаній, чий досвід та обсяги фінансування в цьому є найбільш успішними та показовими:

1) **SCM** – найбільша інвестиційна група України, яка працює по всьому світу та інвестує в гірничо-металургійну галузь (Metinvest B.V., Нідерланди),

енергетику (DTEK В.В., Нідерланди), видобуток корисних копалин, банківський та фінансовий сектор (ПУМБ), медіабізнес, телекомунікації (Укртелеком), роздрібну торгівлю (ЦУМ Київ), сільське господарство (HarvEast), а також сферу транспорту та логістики (Лемтранс і Портінвест). Зараз підприємства та холдинги SCM працюють в Україні, на Кіпрі, у Нідерландах, Італії, Болгарії, Швейцарії, Великій Британії та США. SCM розробили Політику в галузі сталого розвитку, яка визначає єдині підходи і принципи діяльності у цій сфері. Всі підприємства і компанії SCM, що працюють у різних галузях економіки та промисловості, керуються цією Політикою в усіх аспектах своєї діяльності: під час стратегічного планування, реалізації проєктів, а також на всіх рівнях управління. SCM виділили вісім ключових напрямків діяльності у сфері сталого розвитку, на які спрямовують свої зусилля та соціальні проєкти: здоров'я та безпека співробітників, благополуччя і розвиток співробітників, розвиток регіонів присутності, навколишнє середовище та енергоефективність, взаємодія із зацікавленими сторонами, корпоративне волонтерство, забезпечення якості продукції та послуг, бізнес-етика і корпоративне управління. [26].

2) **Avon.** Компанія у своєму прагненні бути кращою косметичною компанією для світу активно працює в двох напрямках: підтримує жінок, які постраждали від домашнього насильства, і робить свій внесок у боротьбу з раком грудей.

За 19 років роботи програми “Місія проти раку молочної залози в Україні” було зібрано понад 19 млн грн на боротьбу з раком молочної залози, придбано 19 одиниць сучасного обладнання для 11 обласних онкоклінік. Завдяки Avon в Україні вперше з'явилися мобільні мамографічні комплекси – їх передали двом онкоцентрам.

Благодійна програма “Місія проти насильства над жінками” в Україні існує з 2009 р. У листопаді 2019-го компанія передала благодійну допомогу у розпорядження UNFPA, Фонду ООН в області народонаселення, – 77 000

одиниць продукції загальною вартістю понад 10 млн грн на потреби тисяч жінок, постраждалих від домашнього насильства [51].

3) **Carlsberg Ukraine.** Компанія реалізує в Україні програму сталого розвитку “Мета 4 нуля: разом до майбутнього”. Йдеться, зокрема, про дії, які дозволяють до “0” зменшити вуглецевий слід виробництв компанії, зменшуючи викиди пивоварних заводів і збільшуючи частку поновлюваних джерел енергії. Сюди ж: “Нуль безвідповідального споживання” (надання максимального вибору споживачеві безалкогольної альтернативи, інформування, боротьба зі споживанням алкоголю неповнолітніми), “Нуль нещасних випадків” (турбота про здоров’я співробітників і безпеку на виробництві), “Нуль втрат води” (використовувана при виробництві вода очищається і використовується повторно для технічних потреб).

Також в рамках проекту Green Fibre Bottle компанія Carlsberg розробляє першу в світі на 100% біорозкладану “паперову” пляшку з деревного волокна.

Carlsberg має власний Фонд, один з найстаріших комерційних фондів світу, який підтримує різні ініціативи престижних наукових відкриттів, стипендій, творів мистецтва і культури. Фонд інвестує в культуру і науку, тим самим дбаючи про суспільство [53].

4) **L’oreal.** Спільне зростання – одна з головних тем, що лежать в основі суспільних зобов’язань компанії L’Oréal. Зокрема, все більше уваги приділяється оточуючим громадам, де втілюються в життя ініціативи, які відповідають реальним соціальним потребам. Компанія реалізує програми, спрямовані на підтримку жінок, визнання їхньої ролі в суспільстві. Компанія підтримувала місцеве співтовариство в умовах пандемії, робить конкретні кроки з вирішення гострих екологічних і соціальних проблем. Українська Премія L’Oréal-UNESCO “Для жінок у науці”, має за мету – відзначити молодих жінок-вчених і заохотити жінок обирати наукові професії. Загальноосвітня програма “Краса для всіх” – спільно з Фондом ООН у галузі народонаселення (UNFPA) – допомагає жінкам, що постраждали від домашнього та гендерного насильства безкоштовно освоїти

професію перукаря. Ще серед ініціатив компанії: День Соціальної корпоративної відповідальності “Citizen Day” та проєкт “Різноманіття та Інклюзія”.

У рамках боротьби з Covid-19 L’oréal в Україні передала лікарням, аптекам та продовольчим мережам понад 100 тис. продуктів, включаючи спиртові гелі для санітарної обробки рук (<https://www.loreal.com/uk-ua/ukraine/>).

5) **PepsiCo Україна.** Компанія PepsiCo реалізує в Україні різні соціальні і благодійні ініціативи, спрямовані на захист екології та допомогу суспільству. У 2020 р. PepsiCo пожертвувала на заходи боротьби з пандемією понад 30 млн грн, цілеспрямовано підтримала медиків та лікарні, а також людей, які опинилися в складних життєвих обставинах.

Зокрема, за підтримки благодійного фонду PepsiCo Foundation було закуплено понад 16 тис. захисних костюмів для медиків у Миколаєві, Одесі, Києві, Львові, Вишгороді та Вишневому, а також медичне обладнання для лікарень в Одесі та Миколаївській області.

Також PepsiCo Україна допомагає продуктами медпрацівникам і людям у складних життєвих обставинах. За час карантину 2020–2021 рр. компанія передала їм понад 450 тонн продукції, близько 80% з якої – молочна продукція, дитяче харчування, а також соки і нектари (<http://pepsico.ua/company/>).

б) **“Біосфера”** – великий виробник і дистриб’ютор товарів для догляду за будинком і персональної гігієни. Корпорація працює в двох основних КСВ-напрямах: турбота про навколишнє середовище та допомога дітям.

“Біосфера” є креативним партнером дитячих благодійних фестивалів, а також ініціює благодійні ярмарки та марафони, підтримує благодійні фонди.

Другий напрямок КСВ – відповідальне ставлення до навколишнього середовища і виховання культури поводження зі сміттям як з ресурсом. Корпорація переробляє поліетилен і використовує рециклінговий ресурс при виробництві пакетів для сміття “Фрекен БОК”, “Бонус+”, “PRO service”, і “пакетів” для домашніх тварин “ЛайKit”. “Біосфера” пропагує роздільне

збирання та сортування сміття, підтримуючи екоініціативи No Waste Ukraine, let's Do It Ukraine, EcoNike та ін., є ініціатором плогінг-руху в Україні (<https://biosphere-corp.com/ua/socialna-vidpovidalnist/>).

7) **МХП Агрохолдинг** курирує широкий спектр КСВ-проектів – від стійкого розвитку регіонів України до екологічних проектів та примноження людського капіталу. Всі КСВ-ініціативи здійснюються разом з БФ “МХП – Громада”.

Компанія щорічно збільшує масштаби соціальних та інфраструктурних інвестицій в 16 регіонах, де працюють її підприємства. Нова парадигма участі локальних підрозділів МХП в проектах для громад передбачає зміну формату фінансової підтримки. Наприклад, якщо потрібно медобладнання, громада виділяє скільки може: хоча б 5 тис. грн. Все інше інвестує холдинг. Діє також проект “Час діяти, Україно!” – конкурс мікрогрантів для громад (до 50 тис. грн). Особливістю є великий етап навчання з написання бізнес-планів. Проекту п’ять років, і цього року він став всеукраїнським. За 2019 р. агрохолдинг скерував на КСВ-проекти 177 млн грн [25].

8) **ОККО**. КСВ-проекти мережі автозаправок ОККО в першу чергу зосереджені на забезпеченні безпеки дорожнього руху. У 2020 р. компанія закликала водіїв і пішоходів відмовитися від використання смартфонів та інших гаджетів на дорозі. Для цього був розроблений спеціальний VR-тест, який могли пройти клієнти мережі ОККО, відвідувачі сервісних центрів МВС України в Києві, Львові, Харкові, Дніпрі та Одесі. У тесті за допомогою сучасних віртуальних технологій змодельовані ситуації, які показують, наскільки небезпечними можуть бути листування, зйомки сторіз, серфінг в інтернеті під час дорожнього руху [1].

Другим за значимістю КСВ-проектom компанії є збір використаних речей для малозабезпечених людей за допомогою спеціальних контейнерів на АЗК у семи містах України.

9) **ПУМБ.** Приєднавшись до Глобального договору ООН в квітні 2013 р., Перший Український Міжнародний Банк заявив про свою прихильність до 10 принципів сталого розвитку в сфері прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією та розпочав впроваджувати їх у своїй щоденній діяльності.

ПУМБ веде бізнес, інвестуючи в гармонійний розвиток фінансової установи – реалізацію бізнес-можливостей, отримання високого фінансового результату та посилення соціальної значущості організації. У 2019 р. соціальні інвестиції банку – підвищення безпеки праці співробітників та їхній розвиток, підвищення якості продукції та послуг банку, розвиток бізнес-середовища і підвищення фінансової грамотності українців – склали понад 61,3 млн грн [32].

Отже, даний аналіз ринку показує, що, по-перше, для інсуючого середнього бізнесу недостатньо компаній та консалтингів, які могли б допомагати бізнесу в формуванні цілей сталого розвитку, моніторингу та звітуванні, а також в індивідуальному підході щодо соціальної відповідальності для бізнесу. Тому розвиток нової консалтингової агенції буде перспективним зростом на майже порожньому ринку існуючих послуг. По-друге, для просування на даному ринку потрібна просвітницька діяльність, закладена в стратегію консалтингу. Наявні платформи, курси та статті недостатньо успішно залучають та навчають лідерів бізнесу та топ менеджерів, тому в розділі маркетингової стратегії враховані пропозиції щодо просвітницьких та піар каналів поширення цілей сталого розвитку та актуальності СВБ у сучасних умовах. По-третє, обсяги інвестицій крупних компаній та бізнесу в Україні за останні роки (навіть під час пандемії) в проєкти соціальної відповідальності доводять, що це сприяє модернізації економіки, підвищенню конкурентоспроможності і визнання українського бізнесу на світовій арені як соціально відповідального, зростанню суспільного добробуту. Саме це дає основу та приклад середньому бізнесу будувати довгострокову стратегію СВБ, залучаючи для цього консалтингові послуги.

2.2. Стейкхолдери та їхня роль у розвитку консалтингу

Майбутній розвиток консалтингової агенції залежить від внутрішнього середовища (потенціалу) і від зовнішнього оточення та факторів, що на них впливають. Згідно з міжнародним стандартом ISO 26000, одним із принципів соціально відповідального підприємства є повага до інтересів стейкхолдерів (поважати, враховувати і відповідати їхнім інтересам). Тому, необхідно проаналізувати зовнішнє середовище та його представників, щоб нівелювати негативний вплив та посилити позитивний ефект від взаємодії. Відповідність майбутньої консалтингової агенції стандартам ISO 26000, до яких вона наближає своїх потенційних клієнтів через вивчення зацікавленості різних груп в діяльності консалтингу є актуальним завданням, вирішення якого дозволить агенції розвиватися.

Для цього потрібні наступні етапи:

- 1) визначити (ідентифікувати) стейкхолдерів;
- 2) оцінити і прийняти до уваги відносну здібність стейкхолдерів взаємодіяти з агенцією і впливати на неї;
- 3) розглянути групи стейкхолдерів, чиї інтереси можуть бути порушені рішенням чи діями, навіть якщо вони не відіграють ніякої формальної ролі в управлінні агенції або не знають цих інтересів.

Отже, на першому етапі визначаємо, хто є зацікавленими сторонами та чого хочуть зацікавлені сторони, тобто їхні інтереси. Інтереси, пов'язані з ресурсами, які вони постачають консалтинговій агенції, і з ресурсами, котрі вони отримують від неї. Під ресурсами розуміється все, що може мати хоч якусь цінність для стейкхолдерів.

Карта інтересів стейкхолдерів для консалтингової агенції

з питань СВБ (Таблиця 1)

<i>Внутрішні стейкхолдери</i>	Ступінь залученості	Інтереси
Засновник/власник консалтингу	Активно залучений до проєкту	Високий інтерес, пов'язаний, як з фінансовими, так і ціннісними вигодами агенції
Співробітники	Активно залучені до проєкту	Високий інтерес в належній заробітній платі, професійному зростанні та прояві креативності.
Партнери	Активно залучені до проєкту	Довгостроковий інтерес у співпраці та наданні послуг з свого боку
Підрядники	Активно залучені до проєкту	Довгостроковий інтерес у співпраці та наданні послуг з свого боку
<i>Зовнішні стейкхолдери</i>		
Інвестори	Користуватимуться результатами проєкту	Довгостроковий інтерес у гарантії виконання договорів та розширенні спектра партнерських зв'язків
Клієнти	Користуватимуться результатами проєкту	Інтерес у повторній покупці послуг та посиленні позитивного образу бранда бізнесу

		через отримані консультаційні послуги
Бізнес-партнери	Користуватимуться результатами проєкту	Довгостроковий інтерес у гарантії виконання договорів та розширенні спектра партнерських зв'язків
Конкуренти	Не залучені до проєкту, але здатні на нього	Інтерес у вільній конкуренції без шахрайства та інших протизаконних і неетичних дій
Банки	Користуватимуться результатами проєкту	Інтерес у посиленні середнього бізнесу України для розширення інвестиційних та кредитних можливостей
Органи державної влади	Не залучені до проєкту, але здатні на нього вплинути	Інтерес у дотриманні законів, сплаті податків та створенні платформи для діалогу між державою, бізнесом та громадянським суспільством
ЗМІ	Не залучені до проєкту, але здатні на нього вплинути	Інтерес у цікавому контенті та розвитку критичного мислення читачів

Суспільство в цілому	Користуватимуться результатами проєкту	Інтерес до бізнесу діяти в рамках етичних норм та забезпеченні економічного зростання, в тому числі шляхом покращення життєвих стандартів України та суспільства в цілому
Громадські організації	Користуватимуться результатами проєкту	Інтерес у соціальному партнерстві та охороні довкілля

На основі врахування зазначених параметрів пропонуємо об'єднати стейкхолдерів у чотири рольові категорії:

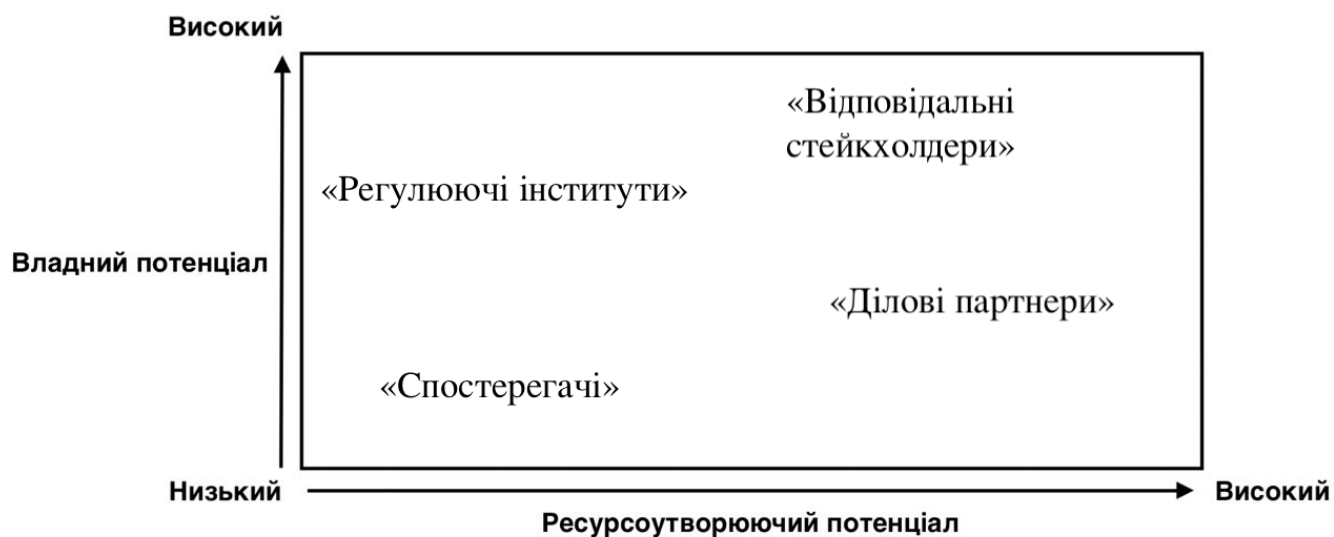
- “відповідальні стейкхолдери” (засновник/власник, співробітники) – безпосередньо впливають на управлінські процеси та інших стейкхолдерів, маючи при цьому великий ресурсоутворюючий потенціал;

- “ділові партнери” (клієнти, інвестори, партнери, підрядники, банки) – впливають на якість управлінських рішень власника консалтингу через ділову співпрацю, що сприяє формуванню репутаційного капіталу і набуттю конкурентних переваг; ресурсоутворюючий потенціал межує між середнім і високим (залежно від специфіки стейкхолдера);

- “спостерігачі” (конкуренти) – оцінюють управлінський успіх консалтингу за рівнем конкурентних позицій, визначаючи “слабкі місця”, відповідно, ресурсоутворюючий потенціал і сила їхнього впливу низькі (за умови прозорих “правил гри”);

- “регулюючі інститути” (органи державної влади, суспільство в цілому, ЗМІ, громадські організації) – створюють платформу для прийняття конструктивних управлінських рішень і підвищення репутації; ресурсоутворюючий потенціал – низький.

Відповідно, ідентифікацію стейкхолдерів і оцінку їхнього впливу доцільно здійснювати у так званому “силовому полі” між параметрами ресурсоутворюючий і владний потенціали, умовно поділивши його на три рівні впливу: низький, середній і високий (Рисунок 1).



В основі розробки консалтингової агенції врахована важлива система AA1000 (Accountability – підзвітність), тобто зобов’язання бізнесу спиратися на базовий принцип – співпричетність (від англ. слова inclusivity), який передбачає охоплення всіх зацікавлених сторін, їхнє право висловити свої запити, думки і бути почутими. Співпричетність може бути досягнута при дотриманні таких трьох принципів: істотність, повнота, реагування (Рисунок 2) [16].

Зазначені принципи будуть розглядатись в контексті ключових питань, які допоможуть посилити якість взаємодії консалтингу зі стейкхолдерами:

1. “Чи це щиро?”. При проведенні консультацій бізнес отримує відповідь на питання про повну і збалансовану картину істотних наслідків діяльності свого підприємства.

2. “Чи буде інформація чесною та достовірною?”. Чи дозволяє існуючий процес взаємодії зі стейкхолдерами врахувати думки всіх зацікавлених сторін? Може виявитися, що будуть проігноровані стейкхолдери, на яких діяльність

підприємства істотно впливає. Чи існують внутрішні і зовнішні процедури, які дають бізнесу можливість отримати розуміння наслідків своєї діяльності і того, що їхні стейкхолдери думають про це.

3. “А що це змінює?”. Як допомогти бізнесу організуватись з приводу піднятих проблем і як це позначиться на інших аспектах діяльності. Яким чином допомогти виявленим проблемам благотворно вплинути на бізнес. Чи готовий бізнес до змін, необхідних для того, щоб інтегрувати можливі нові напрямки в процес менеджменту і стратегію компанії.

Рисунок 2. система AA1000 (Accountability – підзвітність)



Чим вищий рівень ресурсо-утворюючого чи владного потенціалу стейкхолдерів, тим більш “прискіпливим” повинно бути ставлення до процесу задоволення їхніх інтересів та очікувань, враховуючи, що характер впливу зацікавлених сторін може бути як конструктивним, що сприяє процесу прийняття управлінських рішень і посиленню конкурентних позиції агенції, так і деструктивним, що навпаки, послаблює їх.

Інтереси та очікування груп стейкхолдерів мають три основні спрямування: економічне, соціальне та екологічне, що відповідає управлінським

сферам бізнесу в Україні в умовах сталого розвитку. З одного боку, стейкхолдери впливають на стратегії сталого розвитку підприємств через систему професійних і ділових взаємовідносин, а з іншого, – саме вони оцінюють рівень відповідності їхньої діяльності проголошеним стандартам ведення бізнесу з урахуванням інтересів і очікувань зацікавлених сторін.

Отже, усіх стейкхолдерів можна розглядати як складну систему, що знаходиться в стані динамічної рівноваги з середовищем, яка визначається бізнесом, з якими стейкхолдери мають стійкі відносини.

Таким чином, одним з найважливіших стратегічних завдань, що стоїть перед засновником консалтингової агенції, є виявлення стейкхолдерів, аналіз їхнього можливого впливу і впливу на реалізацію місії, визначення методів залучення та участі різних стейкхолдерів у реалізації стратегічних задач. Після того, як консалтингова агенція визначила потенційну групу стейкхолдерів і їхні найсуттєвіші інтереси та очікування, можливі характер і форму впливу, наступний крок полягає в розробці стратегії налагодження партнерських відносин і плану комунікації. Усіх зазначених стейкхолдерів можна розглядати як складну систему, що знаходиться в стані динамічної рівноваги з середовищем, яка визначається консалтингом, з якими стейкхолдери мають відносини. Ефективна взаємодія із зацікавленими сторонами на системній основі допоможе:

- 1) зрозуміти, які очікування є у стейкхолдерів щодо діяльності консалтингової агенції;
- 2) отримати від стейкхолдерів інформацію, що допоможе підвищити ефективність послуг та консультацій;
- 3) виявити приховані проблеми та загрози для консалтингу;
- 4) сформувати довіру до консалтингу з боку держави, населення та громадських організацій;
- 5) виявити і залучити потенційних партнерів та підрядників;
- 6) визначити нові можливості для досягнення місії та цілей.

2.3. Розробка потенційної лінійки клієнтів та відповідних послуг

Консалтинг має за мету надавати послуги щодо втілення українськими компаніями міжнародного стандарту “ISO 26 000: 2010. Керівництво із соціальної відповідальності” (2010 р.). Цей стандарт відображає широкий міжнародний консенсус щодо змісту й визначення меж соціальної відповідальності організацій, принципів, проходження якими передбачається цим поняттям, кола тем, які визначають основні напрямки діяльності в цій галузі. Зафіксоване стандартом розуміння корпоративної соціальної відповідальності погоджує це поняття з концепцією стійкого розвитку на рівні компаній та полягає в тому, що концепція КСВ визначає рамки для діяльності компаній, а концепція стійкого розвитку дає цільовий орієнтир для розвитку бізнесу в даних рамках. Тому консалтинг розглядає та пропонує ці концепції як взаємодоповнюючі.

Консалтинг, що розробляється для компаній різного рівня та різних сфер бізнесу буде охоплювати наступні компоненти, ґрунтуючись на принципах загальної концепції КСВ:

- корпоративну етику;
- корпоративну соціальну політику відносно суспільства;
- політику в сфері охорони навколишнього середовища;
- принципи й підходи до корпоративного керування;
- питання взаємодії із зацікавленими сторонами й врахування їхніх інтересів.

Ефективна діяльність в галузі соціальної відповідальності залежить від побудови стратегії для конкретного бізнесу та ретельного нагляду, оцінки та аналізу виконаних дій, досягнутих успіхів, досягнення поставлених цілей, використаних ресурсів та інших аспектів зусиль бізнесу. Саме таку стратегію моніторингу, оцінки та звітності пропонує майбутній консалтинг.

Класифікація клієнтського ряду консалтингу та послуг щодо кожного виду:

I. Бізнес, який не знає про існування стратегії СББ та принципів сталого розвитку, включаючи встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 року щодо інклюзивного процесу адаптації цілей сталого розвитку.

Послуги для цього виду клієнтів:

1.1 загальне просвітництво щодо поняття СББ та сталого розвитку для суспільства (статті, публікації, виступи, освітлення кращих прикладів серед сучасного українського бізнесу);

1.2. бізнес-освіта, як працюють принципи СББ та які перспективи сталого розвитку для бізнесу (розробка курсу для вищого менеджменту підприємств, середньої ланки менеджменту, для всього персоналу);

1.3. первинна консультація-презентація переваг та перспектив ведення соціально відповідального бізнесу для власника бізнесу.

II. Бізнес, який знає про СББ та сталий розвиток, але не знає з чого почати та як рухатись.

2.1. соціальний аудит компанії/бізнесу;

2.2. менторинг;

2.3. консультації (щодо створення рейтингу проєктів, програм та реципієнтів, визначення ЦА, на кого спрямувати проєкти);

2.4. підготовка донорської звітності;

2.5. розробка соціально відповідального проєкту для компанії, дорожньої карти втілення проєкту, моніторинг протягом втілення та звітність;

2.6. соціальний PR.

III. Бізнес, який має досвід, але не знає, як системно втілювати стратегію сталого розвитку, моніторити процес та про це звітувати. Проходження стандартизації ISO 26000, як міжнародного стандарту з впровадження корпоративної соціальної відповідальності.

3.1. соціальний аудит компанії/бізнесу;

3.2. аналіз реалізованих проєктів для розробки довгострокового плану соціальної відповідальності, моніторинг протягом втілення та публічна звітність;

3.3. підготовка донорської звітності про сталий розвиток та соціальну відповідальність бізнесу;

3.4. отримання стандартизації ISO 26000;

3.5. соціальний PR.

Консалтинг планує приділяти особливу роль впровадженню внутрішньої системи моніторингу бізнес-процесів та соціальної діяльності з метою їхнього удосконалення та впровадження стратегії сталого розвитку та принципів соціальної відповідальності. Моніторинг у даному випадку – це процес поточного спостереження, контролю, оцінювання, аналізу та прогнозування економічної, екологічної та соціальної результативності та ефективності для задоволення потреб різних груп користувачів. Метою моніторингу у сфері СВБ консалтинг вважає отримання інформації про рівень ефективності та результативності в екологічній, економічній і соціальній сферах на основі якісного та кількісного аналізу й оцінювання відповідних показників для розробки і ухвалення управлінських рішень в системі керування сталим розвитком, прогнозування стану об'єкта моніторингу та інформування зацікавлених сторін.

Об'єктами моніторингу СВБ замовника будуть наступні політики:

- політика у сфері управління екологічними ризиками;
- політика у взаємовідносинах зі стейкхолдерами;
- політика у сфері охорони праці та її безпеки, гарантії та соціальний пакет для працівників;
- економічна політика, а саме – виробництво продукції та задоволення потреб споживачів, стимулювання праці, сплата податків, інвестиції в розвиток інфраструктури та благодійна діяльність.

Аналіз ефективності використовується, щоб визначити успіхи в галузі соціальної відповідальності, допомогти підтримувати орієнтацію програм,

визначити сфери, які потребують зміни, і сприяти поліпшенню результативності. Компаніям також слід підтримувати свою готовність до змін умов або очікувань, змін законодавства і нормативних актів, що впливають на соціальну відповідальність, і нових можливостей для розвитку її зусиль в галузі соціальної відповідальності.

У своїй діяльності консалтинг буде використовувати найбільш загальний метод – вимірювання показників. “Показник – це міра конкретного аспекту результативності; він використовується для моніторингу або оцінки досягнень цілей проекту з плином часу” [59]. Показники мають бути дійсними, інформативними, практичними, достовірними і надійними.

Соціальна відповідальність – це більш ніж конкретні досягнення в діяльності, яка піддається вимірам, такої як зниження викидів або відповіді на скарги. Оскільки соціальна відповідальність заснована на цінностях, застосування принципів соціальної відповідальності і відносин, моніторинг включає більш суб’єктивні підходи, такі як інтерв’ю, спостереження та інші техніки для оцінки поведінки і зобов’язань.

Консалтинг пропонує такі способи здійснення моніторингу і оцінки соціальної відповідальності бізнесу:

- 1) запровадження підприємством (компанією) річної звітності згідно одного із загальноприйнятих стандартів звітності у сфері СВБ;
- 2) запровадження підприємством (компанією) системи внутрішнього моніторингу і оцінки дотримання принципів СВБ, яка ґрунтується на внутрішньо корпоративних підходах до визначення принципів соціальної відповідальності та звітності у цій сфері;
- 3) розробка та покрокове впровадження соціально відповідальних проєктів, які посилюють цінності підприємства (компанії).

У великих міжнародних корпораціях проблеми СВБ виведено на рівень Ради директорів та керівництва з вимогою регулярної (не рідше двох разів на рік) звітності. В Україні поки не розвинені публічні звіти компаній та підприємств, а

також незалежний рейтинг найкращих практик СББ та втілених бізнесом соціальних проєктів. У той самий час, необхідно відзначити, що компанії та підприємства середнього обсягу в Україні мають потенціал для досягнення високого рівня економічної, екологічної та соціальної результативності, впроваджуючи соціальні та природоохоронні проєкти.

Розрізняють такі види ефективності корпоративної соціальної політики:

1) результативність = P / M – відношення отриманого результату до поставленої мети (ефективніша та діяльність, яка дозволяє досягти бажаних результатів);

2) економічність = P / B – відношення результатів до витрат ресурсів (ефективніша та діяльність, яка дозволяє отримати результат з меншими витратами);

3) доцільність = M / Π – відношення цілей до реальних соціальних проблем (ефективніша та діяльність, яка дозволяє вирішити реальні соціальні проблеми) [43].

Дана ефективність може оцінюватися з двох основних позицій: для суспільства (сукупність раніше недоступних благ, кількість людей що їх отримали тощо) та для бізнесу (досягнення більшої популярності, поліпшення громадської думки, зростання фінансових показників, капіталізація).

Соціальний аудит – процес, який дозволяє організації оцінити і продемонструвати її внесок у вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем. “Соціальний аудит допомагає зрозуміти, в якій мірі організація виконує суспільні цілі і цінності, з якими вона консолідується, оцінити ступінь досягнення некомерційних цілей шляхом систематичного і регулярного моніторингу її діяльності та поглядів представників заінтересованих сторін, стейкхолдерів, що мають відношення до їх діяльності” [43].

За останні роки з’явилися нові методики соціального аудиту, розроблені міжнародними консалтинговими фірмами, досвід яких можна використовувати для майбутньої консалтингової агенції. Так, The New Economic Foundation (UK)

(<https://neweconomics.org>) фокусується на сприйнятті бізнесу (компанії) ключовими зацікавленими сторонами. Методика SmithOBrien (http://www.smithobrien.com/About_Us.html) також оцінює відносини бізнесу (компанії) зі стейкхолдерами, причому ці відносини виставляються за основні показники компанії. Такий підхід дозволяє дати кількісну оцінку результатам політики компанії, а також оцінити стратегічний та фінансовий ефект операційної практики компанії. Оцінка проводиться за п'ятьма основними економічними та соціальними показниками:

- системи менеджменту якості;
- енергозбереження та охорона навколишнього середовища;
- відносини з персоналом;
- трудові відносини і права людини;
- відносини з місцевою громадою.

CRA (<https://www.canada.ca/en/revenue-agency.html>) оцінює приховану вартість соціально безвідповідальної поведінки компанії, яка включає надлишкові витрати на утилізацію відходів, витрати на найм та звільнення персоналу, завоювання нових клієнтів, підтримку якості продукції та продуктивності праці. Доповненням до системи аудиту корпоративної соціальної відповідальності є Econometric Impact Index (Індекс економетричного ефекту) [55], який дозволяє розрахувати сумарний ефект, який здійснює компанія на суспільство.

На базі розрахунку вищезгаданих індексів створюються рейтинги підприємств за рівнем впровадження КСВ-практик. Так, після визначення Індексу прозорості та підзвітності складається національний рейтинг найпрозоріших компаній України з різних галузей економіки в цілому та рейтинги найбільш прозорих компаній в окремих секторах економіки.

Звітність зі сталого розвитку, в якій відображено нефінансові показники, – це сукупність даних компанії, організації, що відображає середовище її існування, принципи та методи співпраці з групами впливу, результати

діяльності компанії в економічній, соціальній та екологічній сфері життя суспільства.

На сьогодні існує близько 20 стандартів корпоративної соціальної звітності, найпоширенішими з яких є: GRI (Global Reporting Initiative), AA1000, SA8000 та стандарти Саншайн, Глобальний договір.

Рекомендації щодо підготовки звітності зі сталого розвитку визначено модульними стандартами складання нефінансової звітності (GRI Standards), які вступили в дію з 01.07.2018 р. Модульні стандарти є останньою версією формату розкриття інформації у нефінансових звітах, який сприяє формуванню максимально повної інформації про вплив діяльності компанії на економіку, навколишнє середовище і суспільство [54]. Вони розроблені на основі Керівництва зі звітності у сфері сталого розвитку (GRI 4) [58].

“Глобальну ініціативу звітності” (Global Reporting Initiative) (<https://www.globalreporting.org>) започаткувала в 1997 році Коаліція за екологічно відповідальний бізнес. Нині GRI використовують понад 2000 великих комерційних компаній світу. В 2006 році з'явилася нова, третя версія Рекомендацій (G3). Вона містить структуру звіту, а також набір показників та елементів, що демонструють підходи менеджменту. Версія G3 фокусується на результативності, вона дозволяє показати динаміку змін у стратегії й управлінні компанією.

В Україні міжнародний стандарт соціальної звітності GRI починає впроваджуватися під впливом виходу українських компаній на міжнародний ринок. Якщо положення Трудового законодавства носять обов'язковий до виконання характер, то впровадження форм соціальної звітності знаходиться в рекомендаційній площині. Основною проблемою є прив'язка GRI до прийнятих в Україні законів і норм у сфері трудових відносин, екології та економічних показників.

Одне із завдань міжнародного стандарту звітності про сталий розвиток – надати можливість учасникам ринку та зацікавленим особам порівняти

компанію з подібними до неї, розглянувши показники її діяльності у контексті. Самій компанії також корисно порівняти себе з конкурентами і зрозуміти напрямки вдосконалення.

Таким чином, ефективна діяльність в галузі соціальної відповідальності залежить від ретельного нагляду, оцінки та аналізу виконаних дій, досягнутих успіхів, досягнення поставлених цілей, використаних ресурсів та інших аспектів бізнесу (підприємства). Саме тому запропоновані послуги майбутньої консалтингової агенції націлені допомогти середньому бізнесу бути системним СВБ, проводити соціальний аудит своєї діяльності, робити оцінку та моніторинг показників в соціальному напрямку та будувати соціальні програми та звітувати про успіхи в галузі соціальної відповідальності.

2.4. Аналіз дослідження, як менеджери (випускники ЛвБШ) оцінюють стимули та найбільші перешкоди при впровадженні програм з СВБ

У даному розділі проаналізовано, як СВБ розуміється та втілюється у практику аламані комьюніті та представниками українського бізнесу; як менеджери оцінюють стимули та найбільші перешкоди при впровадженні програм з СВБ. Однією з цілей цього звіту є створення консалтингової агенції як платформи діалогу про СВБ серед політиків, підприємців та інститутів громадянського суспільства з метою якісного впливу на розвиток нових підходів, що мають сприяти поширенню міжнародного досвіду застосування СВБ-програм українськими компаніями.

Для проведення дослідження щодо оцінки менеджерами стимулів та найбільших перешкод при впровадженні програм з СВБ, було проведене опитування менеджерів, випускників ЛвБШ. В опитуванні прийняли участь 26 менеджерів компаній, які представляють 18 галузей економіки в 11 регіонах України.

Рис. 2.4.1 Компанії за секторами економіки, %



У розрізі секторів економіки найбільшу частку займають компанії, які належать до: промислового виробництва товарів промислового призначення – 19,2%; надання інших послуг (ЗМІ, консалтинг, туризм, ресторанний, готельний бізнес, юридичні послуги та інші) – 15,4%; сфери побутових та комунальних послуг – 7,7%.

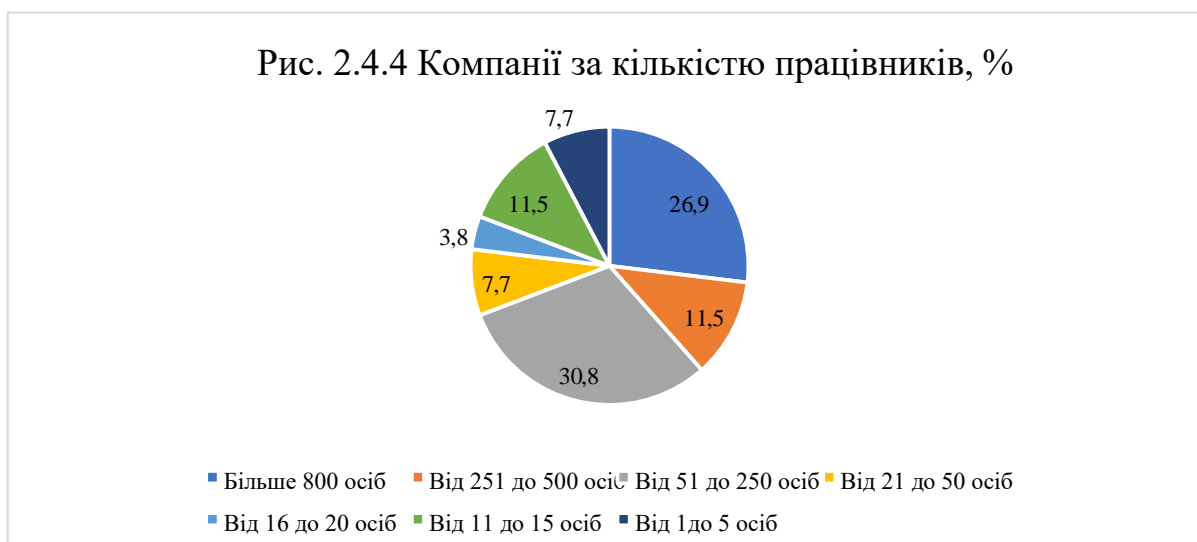
Рис. 2.4.2 Компанії за регіональною структурою



За регіональною структурою, 38,5 % компаній розташовані у Львівській обл., по 11,5% – у Дніпропетровській обл. та у м. Києві, по 7,7% – в Івано-Франківській обл. та Тернопільській обл.



Понад 65% компаній мають приватну форму власності та належать кільком власникам, 19,2% компаній належать до приватних з одним власником, 7,7% є неприбутковими організаціями та ТОВ.



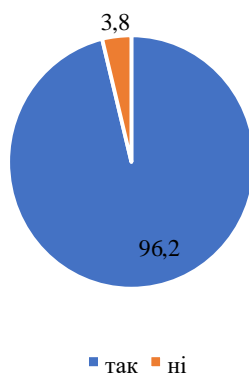
Більшість (30,8%) серед досліджуваних підприємств мають кількість співробітників від 51 до 250 осіб, 26,9% – більше 800 співробітників, 11,5% – від 251 до 500 осіб.

Рис. 2.4.4 Ставлення менеджерів компаній до можливості брати участь у вирішенні соціальних та екологічних проблем, %



Аналізуючи ставлення менеджерів компаній до можливості брати участь у вирішенні соціальних та екологічних проблем, можна спостерігати, що більшість менеджерів компаній (53,8%) вважають, що кожна компанія повинна здійснювати соціально-відповідальну діяльність.

Рис. 2.4.5 Чи займається ваша компанія вирішенням соціальних та екологічних проблем?



96,2% досліджуваних компаній беруть участь у вирішенні соціальних та екологічних проблем, і лише 3,8% не займаються соціальними проблемами.

Отже, більшість компаній знають про соціальну відповідальність бізнесу та здійснюють певну діяльність у даному напрямку.

Рис. 2.4.6 Періодичність діяльності компанії у сфері соціальної відповідальності,%



Аналізуючи періодичність, з якою компанія реалізує діяльність у сфері соціальної відповідальності, спостерігаємо, що 61,5% компаній здійснює таку діяльність постійно або кожного місяця, 19,2% – кілька разів на пів року, 7,7% – раз на пів року та 7,7% – залежить від багатьох факторів.

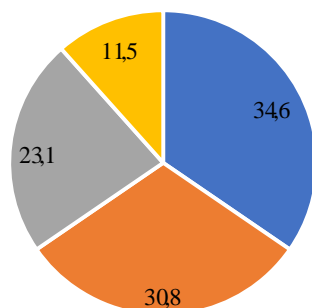
Рис. 2.4.7 Наявність у компаній стратегії соціальної відповідальності розвитку бізнесу,%



У більшості компаній, а саме у 65,4% наявна стратегія діяльності у сфері соціальної відповідальності, а от 34,6 % компаній не мають такої стратегії та діють у даному напрямку ситуативно.

Саме стратегія, яка тісно пов'язана з основною діяльністю компанії, може забезпечити ефективну її діяльність у сфері соціальної відповідальності. Адже ситуативні заходи не дають змоги побудувати довгостроковий соціальний ефект від здійснених заходів.

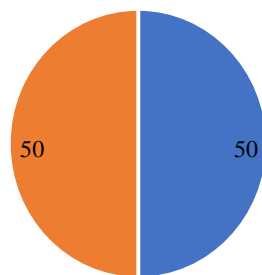
Рис. 2.4.8 Наявність у компанії особи відповідальної за здійснення заходів соціальної відповідальності, %



- Ці питання знаходяться у компетенції заступників директорів або менеджерів, що відповідають за різні бізнес-напрямки
- Ці питання контролює безпосередньо директор (власник)
- Існують спеціально виділені для цього напрямку працівники або спеціально створені відділи соціальних програм
- Відповідальна особа відсутня

Важливим фактором успіху реалізації діяльності у сфері соціальної відповідальності, є наявність фахівця або відповідальної особи у компанії. У 34,6% компаній цим займаються заступники директорів або менеджерів як додатковою діяльністю, 30,8% – займаються безпосередньо директор (власник) компанії, 23,1% – мають спеціально виділеного працівника, 11,5% – відсутні відповідальні за даний напрямок особи.

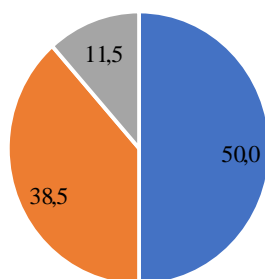
Рис. 2.4.9 Наявність у компаній спеціального бюджету на здійснення заходів соціальної відповідальності, %



■ Так ■ Ні

Серед аналізованих компаній 50% мають спеціальний бюджет на реалізацію заходів у сфері соціальної відповідальності, а інша половина не має окремих коштів, витрачаючи кошти спеціального або іншого фондів.

Рис. 2.4.10 Зміни у витратах компаній на здійснення заходів соціальної відповідальності за останні три роки, %



■ Зросли ■ Важко оцінити ■ Не змінились

Половина з опитаних менеджерів досліджуваних компаній, зафіксували зростання видатків на здійснення заходів соціальної відповідальності за останні три роки, 38,5% – важко оцінити зміни у витратах, 11,5% – не можуть оцінити зміни витрат.

Рис. 2.4.11 Стан моніторингу цільового використання коштів на здійснення заходів соціальної відповідальності, %



Більшість компаній, а саме 42,3%, іноді здійснюють моніторинг за цільовим використанням коштів на здійснення заходів соціальної відповідальності, 30,8% – постійно контролюють цільове використання коштів, 26,9% – не здійснюють такий контроль.

Моніторинг цільового використання коштів на соціально відповідальну діяльність є важливим показником зацікавленості керівництва компанії у реалізації таких заходів, відповідно його низький рівень негативно впливає на якість такої діяльності. Для ефективної соціально відповідальної діяльності, компанії повинні впроваджувати спеціальні системи моніторингу, які допоможуть провести якісний моніторинг та використати отримані дані для донесення результатів цієї діяльності до клієнтів компанії та формування звітів

РОЗДІЛ 3. ОПИС БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЄКТУ

3.1. Розробка маркетингової стратегії на основі конкурентного аналізу ціннісної пропозиції

Маркетингова конкурентна стратегія для консалтингу в даних ринкових умовах визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі консалтингу з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Вибір маркетингової стратегії здійснювався в декілька етапів. Перш за все були виявлені конкурентні переваги консалтингової агенції серед конкурентів (Додаток 1). До них можна віднести наступні:

- спрямованість на нову цільову аудиторію – середній бізнес України, який обмежений кваліфікованим супроводом консалтингу;
- стандартизація запропонованих послуг під міжнародні стандарти, зокрема ISO 26000;
- нові послуги, які допоможуть бізнесу усвідомлено підійти до довгострокових відносин, передовсім – менторінг та навчання;
- пакетні пропозиції консалтингу, як унікальна торгова пропозиція;
- незалежний реєстр громадських організацій та спілок для ефективних спільних соціальних проєктів.

Для оцінки можливостей успішного виходу агенції на ринок було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовища і на їхній основі проводилось порівняння характеристик консалтингової агенції з характеристиками двох основних конкурентів (Додаток 5). Консалтинг застосував SWOT-аналіз (Додаток 6) для визначення сильних та слабких сторін, що допоможуть йому в майбутньому виділити ті напрямки, в яких він може досягти успіху:

- активно розвивати канали дистрибуції та пошуковий маркетинг;

- клієнтський сервіс позиціонувати на середній бізнес та на повний супровід;
- продумати додаткові сегменти у вигляді навчання, менторингу, соціального PR;
- закладати бюджет на маркетинг;
- зосередитись на вузькій лінійці послуг та пакетному обслуговуванні.

Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху факторів дало консалтингу уявлення про власні конкурентні переваги та допомогло розробити стратегію.

У подальшому буде розроблена базова маркетингова стратегія – довгостроковий план консалтингової агенції, на основі Матриці конкурентних стратегій М. Портера. Для майбутнього консалтингу буде вибрана стратегія “лідерство в ніші” (або стратегія “фокусування”), яка зумовлює концентрацію зусиль на потребах обраного ринкового сегмента – середній за обсягом бізнес в Україні, без прагнення охопити весь ринок. Мета полягає в задоволенні потреб цільового сегмента на кращому рівні, ніж конкуренти. Стратегія буде спиратись як на диференціацію послуг, так і на лідерство у витратах в межах цільового сегмента. Стратегія “лідерства в ніші” дасть змогу захопити велику частку ринку в обраному цільовому сегменті.

Частиною маркетингової стратегії консалтингу стало детальне дослідження аватара клієнта (Додаток 7). Потенційний аватар клієнта консалтингу виглядає як чоловік або жінка 25–45 років з України або проживає в країнах, де є велика українська діаспора та громада. Розділяє такі інтереси, як екологічні продукти, збереження довкілля, природа, туризм, спорт, бізнес, сучасні технології, криптовалюти, штучний інтелект. Є представником середнього бізнесу, директором, власником бізнесу, топ-менеджером приватної чи державної організації, інвестором.

Для цього типу клієнта була розроблена унікальна ціннісна пропозиція, яка включає наступні параметри:

- дотримання сучасних тенденцій СББ;
- видимі результати;
- прозорість надання послуги (чітке розуміння за що платять і що отримують у результаті);
- якість послуги та сервіс (менторінг, звіти, зворотний зв'язок менеджера тощо);
- співвідношення ціни та якості наданих результатів.

Майбутній консалтинг допоможе клієнтові задовольнити такі потреби та болі:

- підвищити статус у клієнтів свого бізнесу;
- отримати визнання з боку оточуючих;
- побудувати ідеальний сучасний бізнес;
- зробити бізнес якомога популярнішим серед аудиторії, вивести його в топ, спираючись на якість послуг та тренди.

Потенційний клієнт чекає від пропозиції консалтингу наступних результатів:

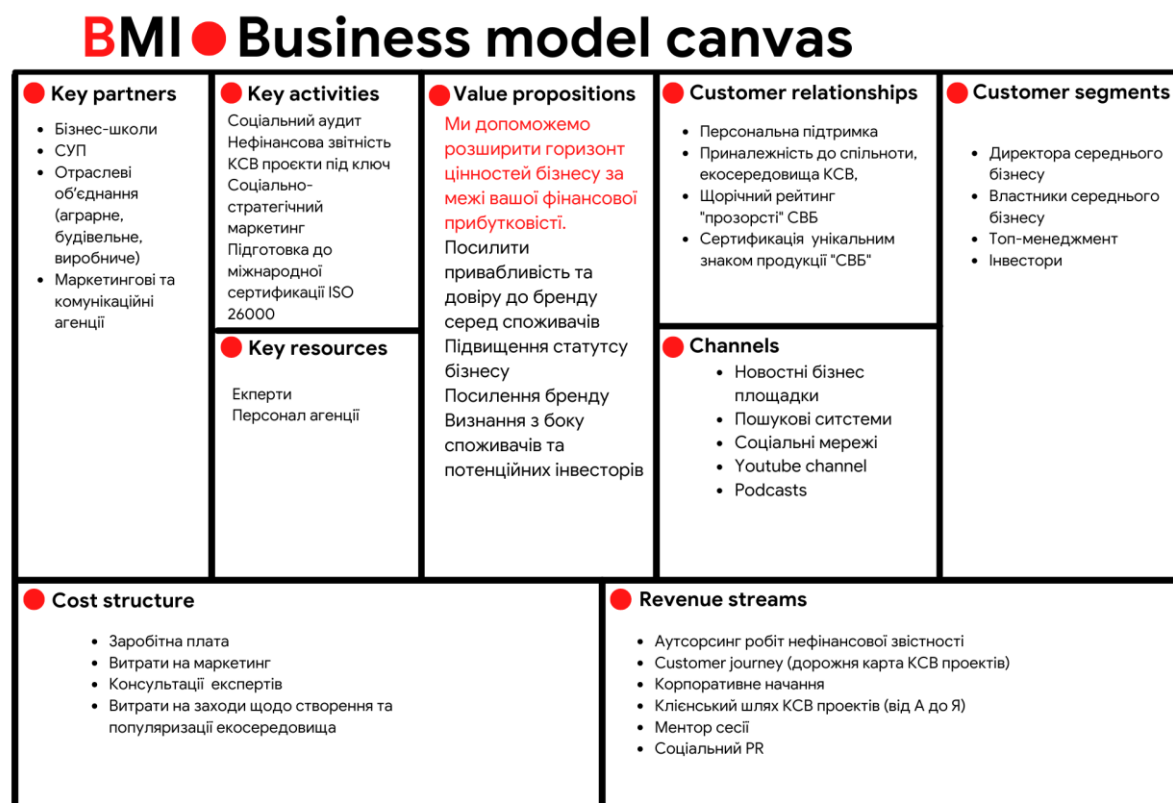
- підвищення шансів на отримання інвестицій;
- збільшення капіталізації компанії;
- позитивний вплив на репутацію;
- привабити нові покоління споживачів;
- перевага перед конкурентами;
- виведення компанії на міжнародні ринки;
- покращення операційної ефективності.

На основі дослідження аватару основними каналами залучення потенційних клієнтів консалтингової агенції обрані наступні (Додаток 8):

- Goggle news;
- email-маркетинг;
- робота з викликами та згадування в інтернеті;
- контент-маркетинг;

- платне розміщення матеріалів на спеціальних майданчиках або партнерство з ними;
- контекстна реклама;
- контекстно-медійна мережа.

Маркетингова стратегія консалтингу (Таблиця 2)



Отже, розроблена маркетингова стратегія консалтингу була побудована в загальноприйнятій Business model canva схемі (Таблиця 2) та визначила ключові акценти:

- цільовий ринок та цільові сегменти – середній бізнес України, ключові клієнти та цільові групи клієнтів – власники та ТОП-менеджери;
- ціннісну пропозицію: Ми допомагаємо розширити горизонт цінностей бізнесу за межі вашої фінансової прибутковості.
- канали;
- ключові активності та ресурси.

3.2. Стратегічне планування. Обмеження проєкту та ризику

П. Друкер зазначав, що “стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення”.

В основі стратегічного планування майбутньої консалтингової агенції закладені систематизовані та формалізовані дії, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проєктів і послуг. Розробка стратегії консалтингу складається з кількох взаємопов’язаних етапів:

- 1) встановлення цілей та “майбутнього позиціювання” агенції;
- 2) визначення стратегій (“стратегічного набору”) та заходів щодо їхньої реалізації;
- 3) передбачення послідовності дій у межах тривалого часу (до 3 років) та закріплення її у планах, проєктах і послугах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- 4) організація виконання планових завдань;
- 5) облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Напрямок планування консалтингу здійснюється з майбутнього у теперішність, тобто з визначення бажаного стану консалтингової агенції, яку засновник хоче досягти в майбутньому. За допомогою системного аналізу і формалізованої процедури визначаються шляхи, засоби та ресурси, необхідні для досягнення цього стану.

Модель стратегічного планування майбутнього консалтингу орієнтована на створення позитивного іміджу, як інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, так і як надійну репутацію для клієнтів та довгострокових партнерів, з перспективою масштабування та доступом до інвестицій. Модель консалтингу власним прикладом поширює концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування консалтингу. Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо надання послуг

відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation. Використовуючи такий підхід, консалтинг має бути відкритою, прозорою для суспільства системою.

Операції та процедури прийняття рішень засновника з стратегічного планування наведені в таблиці.

Операції та процедури стратегічного планування (Таблиця 3)	
<i>Операції</i>	<i>Процедури</i>
1 Підготовка до запуску консалтингу	Аналіз рівня планової роботи Встановлення проблем Визначення кола завдань з планування Формування групи для виконання планових робіт Підбір кадрів Навчання кадрів Юридичне оформлення консалтингу Документообіг
2 Виявлення проблеми підвищення конкурентоспроможності послуг та формування цілей	Дослідження ринку та визначення ступеня задоволення потреб у даному виді послуг Визначення тенденції розвитку рівня послуг і консультування на 2–3 роки Виявлення факторів, які впливають на конкурентоспроможність послуг Сегментація ринку Побудова “дерева” показників конкурентоспроможності нових послуг Визначення ресурсних можливостей консалтингу
3 Пошук інформації	Визначення вимог до інформації та стандартизації послуг Визначення джерел інформації Визначення каналів отримання інформації Оформлення доступу до інформації Визначення переліку та видів інформації Первинна ідентифікація інформації Збір та кодування інформації

4 Обробка інформації	<p>Перевірка повноти інформації</p> <p>Перевірка достовірності інформації</p> <p>Групування інформації</p> <p>Якісний аналіз інформації</p> <p>Селекція та фільтрація інформації</p> <p>Стандартизація інформації та узгодження з законодавством України</p>
5 Встановлення можливостей ресурсного забезпечення	<p>Аналіз умов реалізації цілей</p> <p>Прогнозування потреб у різних видах ресурсів</p> <p>Прогнозування організаційно-технічного розвитку консалтингу та послуг</p>
6 Ранжування цілей	<p>Побудова “дерева” кінцевих цілей</p> <p>Визначення новизни та практичної цінності реалізації цілей</p> <p>Визначення ресурсомісткості послуг та їх оптимізації з використанням методу функціонально-вартісного аналізу. Визначення пріоритетів та послідовності реалізації цілей</p> <p>Впорядкування цілей за рівнями ієрархії</p> <p>Розробка організаційного проекту забезпечення “дерева” цілей</p>
7 Формулювання планових завдань	<p>Формування послуг та команди виконавців</p> <p>Розрахунок введення паралельних проєктів командою</p> <p>Формулювання завдань конкретним виконавцям</p> <p>Оптимізація строків виконання завдань</p> <p>Побудова оперограми та стрічкового графіку виконання завдань</p>
8 Оформлення планових послуг	<p>Вибір форми планової послуги (стандартизація, технічне завдання, план та ін.)</p> <p>Виконання додаткових розрахунків, їхнє техніко-економічне обґрунтування</p> <p>Оформлення проєкту планової послуги, її узгодження та затвердження</p> <p>Доведення планової послуги до виконавця/команди виконавців</p>

9 Реалізація рішень, контроль за виконанням, мотивація виконання планових завдань	Організація виконання планових завдань Облік та контроль виконання планових завдань Мотивація виконання планових завдань якісно і в необхідний термін Організація регулювання (зворотний зв'язок) планових завдань на вимогу споживачів або згідно з новинами в галузі сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу
---	---

У розробці стратегічного планування застосовано “системний підхід” Т. Сааті та К. Кернс, який передбачає, що майбутнє невизначене і не може бути передбачене, виходячи з умов теперішнього або минулого. Акцент ставиться на створенні альтернативних сценаріїв майбутнього, спираючись на сьогоднішню дію (наприклад, умови невизначеності у війні), а не просте пристосування до того, що принесе майбутнє. Для цього будуть використовуватися поєднання кількісних і якісних методів для ідентифікації критеріїв, визначення важливості критеріїв та вибору плану, який повинен задовольняти важливі критерії.

Додатково буде створено альтернативний план, який враховує спрогнозовані та визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має здійснити консалтинг, щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо або вони втратили свою актуальність. Альтернативний план буде містити такі етапи:

1. Ідентифікація можливих подій (продовження війни тривалий час, девальвація, інфляція та інше), що впливають на зміст і часові характеристики плану;
2. Оцінка результатів, отриманих після закінчення плану або перехід до альтернативного плану;
3. Моніторинг ситуації, контролінг діючих планів та, в разі потреби, введення альтернативного плану.

Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні майбутнього консалтингу. За таких умов на етапі розробки треба передбачати як запровадження альтернативного плану, так і процедури внесення змін. Внесені корективи повинні співвідносити заплановані заходи із станом внутрішнього та зовнішнього середовища, що дає змогу оцінити їхню актуальність.

Нова консалтингова агенція у процесі планування також враховує певні обмеження: екологічні, людських ресурсів певного рівня кваліфікації, рівень конкуренції, матеріальні, часові, грошові, продовження активних бойових дій в Україні та ін. Кожне з обмежень має свій рівень ризику, який доцільно визначити, щоб прийняти рішення про доцільність заходів щодо їхнього зменшення. Відхилення від прогнозованих подій можуть бути досить значними. З метою запобігання кризі, керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася. Завдання засновника полягає в тому, щоб здійснити плавний перехід з найменшими витратами на виконання інших планів. Для цього будуть підтримуватись наступні умови:

- розробка та коригування альтернативного плану запуску консалтингу;
- постійне відстеження взаємозв'язку між діючими та альтернативними планами;
- механізми реалізації основних та альтернативних планів однакові або дуже близькі;
- до розробки та коригування альтернативних планів залучені сторонні експерти (консультанти) окрім засновника (власника);
- альтернативні плани погоджень із зацікавленими організаціями та спеціалістами.

В основі стратегічного плану консалтингової агенції можна виокремити план залучення клієнтів і формування довгострокової взаємодії з ними; на цій основі формуються плани розподілу та реклами, послуг, реалізації та руху

соціальних проєктів бізнесу. У свою чергу, ці плани є основою планів отримання доходів, прибутків тощо.

Розділ отримання доходу від реалізації послуг складається в розрізі окремих видів послуг, що передбачаються наданням консалтинговою агенцією та детально наведені в наступному розділі “Фінанси”. При цьому враховано вплив таких складових: рівня стабільності ринку; конкурентної позиції консалтингу на ринку; потенціалу інновацій (різного типу). Цей розділ тісно пов’язаний з планами маркетингу.

Для досягнення необхідних темпів запуску та розвитку консалтингу у довгостроковій перспективі будуть розроблені забезпечуючі стратегії для кожного напрямку діяльності – маркетингу, фінансів, персоналу, стандартизації послуг. Їхня роль важлива для підтримки та забезпечення цільових параметрів розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку консалтингу, наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальну стратегію. Основні плани для розробки консалтингу:

- план маркетингу – обсяг та приріст продажу послуг, частка ринку та її зміни, ціни та їхня динаміка тощо;
- план з надання послуг – обсяг послуг: собівартість, рівень витрат на послуги, ефективність команди, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень консалтингу;
- фінансовий план – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті;
- план з персоналу – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо;

Процес стратегічного планування майбутньої консалтингової агенції займає центральне місце в системі стратегічного управління. Основними передумовами застосування стратегічного планування як підходу стали наступні:

- створення конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки;

- посилення конкуренції; розвиток зв'язків з представниками середнього бізнесу, які використовують систему стратегічного планування;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу “проб і помилок” до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін СВБ та цілей сталого розвитку, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння бізнесом нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку консалтингу.

3.3. Фінанси

Фінансова стратегія майбутнього консалтингу надзвичайно важлива, оскільки без її позитивної реалізації неможливе успішне довгострокове існування агенції. Фінансова складова проєкту враховує:

- прогнозування та розрахунок фінансових потоків;
- деталізацію витрат на персонал;
- постійні витрати;
- розрахунок послуг;
- собівартість години послуг консалтингу;
- три сценарії розрахунків.

Проведення розрахунків у даному розділі спиралось на припущення засновника агенції. Припущення полягає в наступному:

- з урахуванням проаналізованих тенденцій останніх двох років розширення СВБ в Україні серед великого та середнього бізнесу, а також залученості до підтримки населення та волонтерських проєктів працюючого

бізнеса під час війни росії в Україні, попит на послуги агенції буде зростати, вони стануть необхідною умовою в період економічного відновлення та зростання, залучення іноземних інвестицій після фази активних бойових дій в Україні.

*- зараз під час воєнних дій серед населення України зароджується явище *social justice* (перекл.з англ. “соціальна справедливість”), яке буде вирішальним для теперішнього покоління. Соціальна справедливість – це більше за СББ, це зосередження увагу будь-якої ініціативи чи програми на виміряному досвіді груп, яким суспільство завдає шкоди. Тому вибір підприємства, бренду, компанії, послуг буде керуватись більше ніж наявністю соціальної відповідальності та цілями сталого розвитку.*

Фінансові розрахунки майбутньої консалтингової агенції включили до уваги наступні ключові показники (business drivers):

- обсяг проєктів, які може охопити консалтинг;
- вартість години консалтингу агенції.

Дипломний проєкт дав розуміння майбутньої агенції, як бізнеса, враховуючи основні ризики заснування під час війни та можливості, які відкриває дана політично-економічна криза. Тому фінансові розрахунки містять три прогнози: позитивний, реалістичний та песимістичний.

- “позитивний” – якщо активна фаза війни закінчиться найближчими місяцями;
- “реалістичний” – продовження активних бойових дій в такому стані, як у червні 2022 року, а з наступного 2023 року почнеться відновлення економіки країни;
- “негативний” – якщо активна фаза війни продовжується протягом 2023 року або більше.

Консалтинг відноситься до типу бізнесу B2B з початковими невеликими оборотами та з низькими витратами. Залученість менеджерів з 3-го або 6-го місяця заснування проєкту прямо пропорційно впливає як на витрати, так і на

прибутковість агенції. Завантаження всієї команди агенції планується збільшувати поступово. З початку засновник працює з одним менеджером, вся команда набирається з третього місяця. В розрахунках закладена окладна система оплати для співробітників. Коли агенція вийде на прибуток, система змінюється на окладно-преміальну. Категорії на витрати: 1) адміністративні витрати на персонал, 2) адміністративно-господарська діяльність, 3) маркетинг.

Розрахунки показників фінансової моделі проєкту відповідно до різних сценаріїв розвитку подій наведено в таблиці 4.

Ідеальний фінансовий прогноз відображено в “оптимістичному” плані згідно розрахунків при 100% завантаженні всіх працівників за місяць (відповідно до їхньої наявності в штаті). Було також важливо розрахувати “песимістичний” прогноз, за яким завантаження працівників буде 20%. у цьому випадку вийти на прибуток неможливо, потрібні будуть інвестиції. На перший рік потрібно 1121000 грн. інвестиційних коштів. Але якщо прогноз буде реальний і загрузка з самого початку заснування агенції буде 50% то інвестицій буде потрібно на перші два місяці 39500 грн. Потім консалтинг вийде на точку беззбитковості та в подальший прибуток. Для розрахунку інвестиційних коштів було також використано три прогнози фінансової моделі EBITDA для різного завантаження агенції.

Консалтинговий бізнес є одним з найбільш маржинальних бізнесів у сучасному фінансовому світі. Це пов'язано з тим, що основні витрати зосереджені на фонді оплати праці та на маркетингу.

Таблиця 4.

Параметри розрахунку	Од.вим.	Періоди											
		09.2022	10/22	11/22	12/22	01/23	02/23	03/23	04/23	05/23	06/23	07/23	08/23
Кількість співробітників													
Всього штату	[од.]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Директор	[од.]	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Проджект-менеджер	[од.]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Старший аналітик	[од.]	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Аналітик	[од.]	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Кількість робочих годин на місяць													
Директор	[год]	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Кількість співробітників	[од.]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Годин роботи на місяць	[год]	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Проджект-менеджер	[год]	0	0	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Кількість співробітників	[од.]	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Годин роботи на місяць	[год]	0	0	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Старший аналітик	[год]	0	0	0	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Кількість співробітників	[од.]	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Годин роботи на місяць	[год]	0	0	0	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Аналітик	[год]	0	0	0	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Кількість співробітників	[од.]	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Годин роботи на місяць	[год]	0	0	0	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Компенсації													
Оклад (до сплати податків)	[грн.]	85 000	85 000	122 000	184 000	184 000	184 000	184 000	184 000	184 000	184 000	184 000	184 000
Директор	[грн.]	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000
Проджект-менеджер	[грн.]	0	0	37 000	37 000	37 000	37 000	37 000	37 000	37 000	37 000	37 000	37 000
Старший аналітик	[грн.]	0	0	0	37 000	37 000	37 000	37 000	37 000	37 000	37 000	37 000	37 000
Аналітик	[грн.]	0	0	0	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Постійні витрати													
Адміністративний персонал	[грн.]	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000
Бізнес-асистент / SMM	[грн.]	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000
Бухгалтер	[грн.]	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
PR і Маркетинг	[грн.]	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Інші постійні витрати	[грн.]	7 250	7 250	7 250	7 250	7 250	7 250	7 250	7 250	7 250	7 250	7 250	7 250
Офісні витрати	[грн.]	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Технічне обслуговування	[грн.]	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Представницькі витрати	[грн.]	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Транспортні витрати	[грн.]	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Інші витрати	[грн.]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Продовження таблиці 4.

3.4. Етапи впровадження проєкту та управління ризиками. Можливості масштабування.

Управління проєктом припускає його розбивку на окремі блоки, які є самостійними об'єктами планування, обліку, організації й координування, тобто побудову структури проєкту. В термінах управління проєктами структура проєкту являє собою “дерево” орієнтованих на продукт компонентів, представлених обладнанням, роботами, послугами й інформацією, отриманими в результаті реалізації проєкту.

Процес структуризації є невід'ємною частиною загального процесу управління проєкту і визначення його цілей, а також підготовки зведеного плану проєкту та матриці розподілу відповідальності та обов'язків. Основними задачами структуризації майбутнього консалтингу є наступні:

1. Розбивка проєкту на блоки, якими можна здійснювати управління.
2. Розподіл відповідальності на різні елементи проєкту та ув'язка робіт із структурою агенції.
3. Створення єдиної бази або вибір платформи для планування, ведення проєктів СВБ, складання кошторисів, моніторинг проєктів і контроль за витратами.
4. Точна оцінка необхідних витрат – засобів, часу, інтелектуальних та матеріальних ресурсів.
5. Перехід від загальних, не завжди конкретно виражених цілей, до чітко визначених завдань, що виконуються працівниками агенції.
6. Визначення комплексів робіт.
7. Послідовність здійснення структуризації.

Структура консалтингу має поєднувати розподіл на:

- компоненти послуг проєкту;
- етапи життєвого циклу агенції;
- елементи організаційної структури.

Таким чином, розбиття проєкту, його структуризації, буде полягати в вмілому поєднанні трьох різних структур:

- 1) процесу;
- 2) продукту (послуг);
- 3) організації в єдину структуру проєкту.

Здійснити на практиці структуризацію консалтингової агенції не так легко, як здається на перший погляд. Послідовність дій із структуризації проєкту представлена розбиттям на етапи з додаванням орієнтовних часових проміжків, характеристики яких представлені наступним чином:

1. *Визначення проєкту.* Передбачає чітке формулювання характеру, цілей і змісту проєкту, а також визначення всіх кінцевих продуктів (послуг) проєкту з їхніми характеристиками. Тут буде складена ієрархія цілей.

Липень – вересень 2022.

2. *Рівень деталізації.* На цьому кроці розглядаються різні рівні деталізації загального плану і визначається оптимальна кількість рівнів елементів структури.

Липень – вересень 2022.

3. *Структура процесу.* Розробляється схема життєвого циклу проєкту, за допомогою якого будуть визначені: початок і закінчення проєкту та його тривалість; формується структура проєкту і встановлюється склад робіт; встановлюється динаміка витрат і зайнятості персоналу, залученого до виконання проєкту; на підставі структури життєвого циклу проєкту встановлюються основні етапи проєкту з метою забезпечення його контролю та управління.

Серпень – вересень 2022.

4. *Організаційна структура,* тобто організаційна схема проєкту, що охоплює всі групи учасників або окремих учасників, зайнятих у проєкті, включаючи осіб із зовнішнього оточення, зацікавлених у реалізації проєкту.

(Частково зроблено в підрозділах 2.1. Аналіз основних конкурентів агенції та їхньої успішності в наданні послуг. 2.2. Стейкхолдери та їхня роль у розвитку консалтингу. “Аналіз ринкового середовища”)

Серпень – вересень 2022.

5. *Структура продукту* – схема розбивки кінцевого продукту (послуги консалтинга) за компонентами, включаючи матеріальне, програмне, інформаційне, сервісне забезпечення.

(Частково розроблено в підрозділі 2.3. Розробка потенційної лінійки клієнтів та відповідних послуг)

Липень – вересень 2022.

6. *Система бухгалтерських рахунків агенції* – передбачає розробку системи документообігу, що застосовується для ведення проєктів КСВ.

Вересень 2022.

7. *Генеральний зведений план проєкту*. Може надалі піддаватися подальші деталізації в процесі пошуку критичного шляху, а також враховуючи песимістичний прогноз містить альтернативний стратегічний план розвитку та впровадження агенції.

Жовтень 2022.

8. *Матриця розподілу відповідальності*. У результаті аналізу відносин між елементами структури проєкту та організаційною структурою буде побудована матриця, де елементи структури проєкту стають рядками, а елементи організаційної структури компанії – стовпцями. В осередках матриці рівні відповідальності позначаються за допомогою умовних різних позначень.

Особливу увагу в розробці консалтингу варто приділяти організаційним та управлінським ризикам. У цілому ризики майбутньої агенції можна розподілити за наступними видами:

- Ризик помилок у підборі персоналу;
- Ризик неналежної якості координації поточної роботи та зриву плану впровадження консультаційних послуг;

- Ризик відсутності інтересу до послуг;
- Ризик невдачі під час входження на ринок.

Ризики існують на всіх фазах і етапах проєктної діяльності, тому функція управління ними є актуальною аж до закриття проєкту. Важливим є вибір методу й інструментів управління ризиком. У межах вибраного методу можна використовувати конкретні інструменти. Серед відомих чотирьох основних методів управління ризиками: скасування, запобігання та контролювання, страхування та поглинання ризиків, для даного типу проєкту, а саме консалтингової агенції будуть застосовані наступні:

- Скасування ризику означає відмову від певної послуги чи пакету послуг чи таку радикальну її трансформацію, у результаті якої ризик зникає.
- Запобігання та контролювання ризику під час втілення КСВ проєктів для клієнтів припускає ефективну організацію проєктної діяльності, коли її учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику і зменшувати можливість настання несприятливої події. Контролювання ризику полягає в реалізації комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію збитків після настання несприятливої події.

Однією з важливих стратегічних задач проєкту на етапі його дослідження вважається оцінка його можливого масштабування, що частіше асоціюється зі зростанням, але для консалтингу означає набагато більше. Гнучкість, маневреність, універсальність – усе це допомагає консалтингу розширюватися, як і готовність до непередбачуваних обставин. Можливими нішами для консалтингу можуть бути наступні:

- горизонтальне масштабування: розробка нових послуг та сервісів, покращення наявних;
- вертикальне масштабування: зростання в основних показниках ринкової ніші клієнтів, послуг та самого ринку;
- співпраця з міжнародними організаціями сприяння СВБ для надання послуг консалтингу, як співпідряднику для інвестицій українському бізнесу;

- створення школи “СВБ” менеджерів, задля швидкості зростання команди консалтингу, яка визначає масштабування.

Масштабування має стратегічно важливе значення для бізнесу. І це не стільки про амбіції, скільки про те, щоб комфортно впоратися зі збільшеним робочого навантаження, клієнтів, продовжуючи надавати якісний сервіс та послуги. Підготовка до зростання є запорукою шансів вижити та процвітати бізнесу.

ВИСНОВКИ

Задум консалтингової агенції зародився декілька років тому, як бажання поєднати бізнес з громадськістю для ефективних змін українського суспільства. Саме під час навчання ця ідея остаточно сформувалась та була підкріплена глибинними навчальними курсами, які дали змогу використати отримані знання для наступних розділів дипломного проєкту: принципи креативного мислення, побудови маркетингової стратегії, складання фінансової частини агенції, управління багатопроєктним середовищем, кризис-менеджмент та стратегічне управління. Дана дипломна робота стала глибинним дослідженням наступних питань, висновки за якими можна зробити наступні:

1. Аналіз КСВ прикладів серед українських/іноземних компаній за останні роки та вплив війни на відповідальність бізнесу. СББ пройшла дуже швидку еволюцію за останні 5 років, що пов'язано з глобальною пандемією COVID-19 та, як реакцією на це згуртованістю суспільства, бізнеса, громади. Це дає розуміння того, як міжнародна політика та значущі соціальні та політичні події змінили цей термін. У міру того, як змінилися соціальні очікування від корпоративної поведінки, змінилася і концепція корпоративної соціальної відповідальності за останні 10 років. Але СББ залишається невід'ємним пріоритетом для бізнес-лідерів, в тому числі й України. Цілі сталого розвитку представляють собою важливий зовнішній чинник, який впливає на довгострокове існування українського бізнесу, його позитивне сприйняття та позиціонування. Цілі сталого розвитку можуть бути обраними напрямками для бізнесу, а КСВ проєкти – заданими рамками в цьому.

2. Під час війни великий та середній бізнес в Україні зазнав значного економічного спаду, але не припинив та навіть посилює соціальну відповідальність перш за все перед громадянами та перед країною в цілому. Нове феноменальне явище “корпоративна соціальна справедливість” (англ. Corporate Social Justice) стає ключовим в характеристиці міцного поєднання

країни з початком війни в Україні. Корпоративна соціальна справедливість – це переосмислення КСВ, вона зосереджує увагу ініціативи чи програми на вимірному досвіді груп, яким суспільство завдає або завдало шкоди. Саме це явище буде закладено основою майбутньої консалтингової агенції. Послуги та сервіси консалтингу будуть спрямовані на процес, який об'єднує представників різних груп зацікавлених сторін, щоб визначити, які проблеми лежать на перетині місії компаній та бізнесу та незадоволених потреб її зацікавлених сторін. Саме це явище допоможе в економічному відновленні України.

3. Детальний аналіз ринку та конкурентів агенції показав, що, по-перше, для інсуючого середнього бізнесу недостатньо компаній та консалтингів, які могли б допомогти бізнесу в формуванні цілей сталого розвитку, моніторингу та звітуванні, а також в індивідуальному підході щодо соціальної відповідальності для бізнесу. Тому розвиток нової консалтингової агенції буде перспективним зростом на майже порожньому ринку існуючих послуг. По-друге, для просування на даному ринку потрібна просвітницька діяльність, закладена в стратегію консалтингу. Наявні платформи, курси та статті недостатньо успішно залучають та навчають лідерів бізнесу та топ-менеджерів, тому в розділі маркетингової стратегії враховані пропозиції щодо просвітницьких та піар каналів поширення цілей сталого розвитку та актуальності СВБ у сучасних умовах. По-третє, обсяги інвестицій крупних компаній та бізнесу в Україні за останні роки (навіть під час пандемії) в проекти соціальної відповідальності доводять, що це сприяє модернізації економіки, підвищенню конкурентоспроможності і визнання українського бізнесу на світовій арені як соціально відповідального, зростанню суспільного добробуту. Саме це дає основу та приклад середньому бізнесу будувати довгострокову стратегію СВБ, залучаючи для цього консалтингові послуги.

4. Потенційна лінійка клієнтів та відповідних послуг. Аналіз конкурентного середовища допоміг сформулювати нові послуги та покращити вже існуючі у конкурентів, але для іншого типу клієнта. Розроблена маркетингова

стратегія консалтингу врахувала цілі агенції та визначила: цільовий ринок та цільові сегменти – середній бізнес України, ключового клієнта та цільові групи клієнтів – власники та топ-менеджери, ціннісну пропозицію: “Ми допомагаємо розширити горизонт цінностей бізнесу за межі вашої фінансової прибутковості”. Маркетинговий комплекс включає розширене просування агенції на перших трьох місяцях існування та подальшу роботу через соціальні мережі, медіа платформи та образотворчі агенції для малого та середнього бізнесу, як інструменту пошуку клієнтів. Майбутній консалтинг буде надавати перевагу випускникам бізнес школи УКУ та виходити на співпрацю з іншими.

5. Фінансова частина проєкту складається з реальних розрахунків та гіпотезі засновника агенції, що відображає три варіанти фінансового плану (реалістичний, песимістичний та оптимістичний). Ідеальний фінансовий прогноз відображено в “оптимістичному” плані, згідно розрахунків при 100% завантаженні всіх працівників за місяць (відповідно до їхньої наявності в штаті) агенція виходить в прибуток та зростання. Можливий “песимістичний” прогноз, за яким завантаження працівників буде 20% під час продовження активних бойових дій показує необхідність залучення інвестиції.

Дипломний проєкт планується втілювати вже з осені 2022 року, рухаючись поступово згідно плану реалізації. Головна візія консалтингу - бачення більш справедливого суспільства. Обираючи цю мету, ми починаємо процес, який об'єднає представників різних груп зацікавлених сторін, щоб вирішувати проблеми, які лежать на перетині місії бізнесу або підприємств та незадоволених потреб її зацікавлених сторін. Більшість компаній відіграють певну роль у створенні та підтримці нерівності через свої ланцюги поставок, стратегії найму та клієнтські бази, які вони обслуговують — або не обслуговують. Тому відповідальність за майбутнє на нас в будь-якій сфері.

Консалтингова агенція может стати гарною платформою для алампні комьюніті ЛвБШ з обміну досвідом та започаткування рейтингу найкращих

практик СББ, а також надасть натхнення майбутнім менеджерам вкладати в бізнес та комерційні проєкти обов'язковий соціальний компонент.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпека на дорозі – ОККО [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.okko.ua/blagayu-zhivi>. – Назва з екрану.
2. Бізнес: сталий розвиток – Новий курс на Дія.Бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/biznes-stalij-rozvitok-novij-kurs-na-diabiznes>. – Назва з екрану.
3. Васильців Т. Г. Концептуальний аналіз переваг і недоліків моделей соціальної відповідальності підприємств / Т. Г. Васильців, І. О. Слущька, Національний лісотехнічний університет України // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.14. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_14/198_Was.pdf. – Назва з екрану.
4. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами / Т. Крик, М. Форстейтер, Ф. Монаган, М. Силанпа. – 2005. – 148 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.urbanecomomics.ru/sites/default/files/2528_import.pdf. – Назва з екрану.
5. Герасименко Ю. В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект / Ю.В. Герасименко // Вісник ЖДТУ. – 2019. – №1 (87) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.help/files/article/10315/Стейкхолдери.pdf>. – Назва з екрану.
6. Герет Т. М. Етика бізнесу : пер. з англ. / Т. М. Герет, Р. Дж. Клоноскі. – К. : Основи, 1997. – 214 с.
7. Гоголя О. П. Соціальна відповідальність бізнесу : монографія / О. П. Гоголя, І. П. Кудінова. – Каб. Міністрів України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – Ніжин : Лисенко М. М., 2011. – 175 с.
8. Головінов О. М. Соціальна відповідальність бізнес: українські реалії і проблеми [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/88596/27-Golovinov.pdf?sequence=1>. – Назва з екрану.
9. Губанова Н. Н. Социальная ответственность бизнеса как один из инструментов оптимизации экономического и социального положения Украины / Н. Н. Губанова, Д. А. Пустовит [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/29594/1/Elita_2017_47_1_Gubanova_Sotsialnaya.pdf <https://dse.org.ua/archive/15/3.pdf>. – Назва з екрану.
10. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В.

- Панькова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – 296 с.
11. Журавель Д. “Не можемо бути поза війною”. Як український бізнес жертвує мільйони та допомагає українській армії / Д. Журавель [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://shotam.info/ne-mozhemo-buty-poza-viynoiu-yak-ukrainskyy-biznes-zhertvu-milyony-ta-dopomahaie-ukrainskiy-armii/>. – Назва з екрану.
 12. Звіти корпоративної соціальної відповідальності системи компаній Соса-Сола Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.coca-cola.ua/know-us-better/sustainable-development/zviti-zi-stalogo-rozvitku-i-biznes-rezultativ-coca-cola-v-ukrayini/company-reports>. – Назва з екрану.
 13. Зелена книга. Створення умов для поширення соціальної відповідальності бізнесу в Європі. Публікація Європейської Комісії. – Брюссель, 2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://svb.ua/publications/stvorenniya-umov-dlya-poshirenniya-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu-v-evropi-zelena-kni>. – Назва з екрану.
 14. Київстар. Соціальна відповідальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility>. – Назва з екрану.
 15. Колосок А. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу та перспективи його застосування в Україні / А. Колосок // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 1. – С. 15–19.
 16. Концепція зацікавлених сторін у системі корпоративної соціальної відповідальності / Ю.В. Бас // Менеджмент і маркетинг. – 2013. – № 4 (32). – С. 15.
 17. Концепція національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://svb.ua/sites/default/files/201108_koncepciya_nacionalnoyi_strategiyi_svb.pdf. – Назва з екрану.
 18. Король С.Я. Нормативные документы по социальной ответственности бизнеса / С. Я. Король // Экономика Украины. – 2013. – № 9 (614). – С. 85–96.
 19. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М. А. (гл. 1-14), Ляшенко О. (гл.4, гл. 10), Саєнсуєс М. А. і Місько Г. А. (гл. 1, гл. 9), Зінченко А. Г. (гл. 8), (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О. С.). – К. : Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480 с [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book_2011-1.pdf. – Назва з екрану.

20. Кретьова А. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні за участі держави: механізм взаємодії / А. В. Кретьова, Н. Березовська // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. – 2011. – Вип. 194. – С. 55–56.
21. Кузьмін О. С. Соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку / О. С. Кузьмін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://pidru4niki.com/91744/sotsiologiya/sotsialna_vidpovidalnist. – Назва з екрану.
22. Малий та середній бізнес в Україні: майже половина підприємств призупинила діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eba.com.ua/video/malyj-ta-serednij-biznes-v-ukrayini-majzhe-polovyna-pidpryyemstv-pryzupynyla-diyalnist/>. – Назва з екрану.
23. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність : монографія / Національний банк України, Університет банківської справи ; ред. Г. Ф. Хоружий. – К. : УБС НБУ, 2009. – 255 с.
24. Мурашко М. І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні / М. І. Мурашко // Демографія та соціальна економіка : Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2009. – № 2. – С. 114–122.
25. МХП : Сталий розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/stalyy-rozvytok>. – Назва з екрану.
26. Напрямки КСО [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.scm.com.ua/sustainable-development#kso-directions>. – Назва з екрану.
27. Національний стандарт України. Системи управління соціальною відповідальністю. Вимоги. ДСТУ ISO/CD 26000:2009. Відповідає офіційному тексту / Держспоживстандарт України. – Київ, 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=74407. – Назва з екрану.
28. Нова стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011–2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.csr-ukraine.org/ctrategiya_evropeyskoj_komisii.html. – Назва з екрану.
29. Пермінова Г. В. Моделі корпоративної соціальної відповідальності: зарубіжний та вітчизняний досвід / Г. В. Пермінова // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2012. – Т. 17. Вип.1. – С. 41–47.
30. Петрушенко Ю. Н. Особенности реализации концепции социальной ответственности бизнеса в национальном хозяйстве Украины / Ю. Н.

- Петрушенко // Journal of institutional studies (Журнал інституціональних досліджень). – 2013. – № 1, Т. 5. – С. 92–107.
31. Про сталий розвиток Нової пошти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://novaposhta.ua/csr/>. – Назва з екрану.
 32. ПУМБ : Ключові принципи стійкого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://about.pumb.ua/growth/key_principles. – Назва з екрану.
 33. Смачило В. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства / В. В. Смачило, О. М. Колмакова, Ю. В. Коломієць // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. № 12. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/>. – Назва з екрану.
 34. Смовженко Т. С. Корпоративна соціальна відповідальність : [навч. посіб.] / Т. С. Смовженко, А. Я. Кузнецова. – К. : УБС НБУ, 2010. – 314 с.
 35. Соціальна відповідальність українського бізнесу. результати опитування. – Київ, 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/soc_otvetstvennost.pdf. – Назва з екрану.
 36. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота ; Держ. вищ. навч. закл. „Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”, Наук. парк, Ін-т соц.-труд. відносин. – К. : КНЕУ, 2012. – 501 с.
 37. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегія управління спільними ресурсами / Н. А. Супрун, О. І. Гаманюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ukr-socium.org.ua/uk/archive/no-4-55-2015/korporativna-socialna-vidpovidalnist-jak-strategija-upravlinnja-spilnimi-resursami/> <https://biz.nv.ua/ukr/markets/maybutnye-dlya-biznesu-staliy-rozvitok-shcho-potribno-znati-pro-nogo-vzhe-sogodni-eksperti-50083754.html>. – Назва з екрану.
 38. Топішко І. І. Соціальна відповідальність підприємства в Україні: проблеми забезпечення та шляхи підвищення / І. І. Топішко, Т. І. Галецька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://bses.in.ua/journals/2016/12-1_2016/23.pdf. – Назва з екрану.
 39. Українська мережа Глобального Договору ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://web.archive.org/web/20090819030628/http://www.globalcompact.org.ua/ua>. – Назва з екрану.
 40. Цілі сталого розвитку та Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>. – Назва з екрану.

41. Цілі Сталого Розвитку: Україна. НАЦІОНАЛЬНА ДОПОВІДЬ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf. – Назва з екрану.
42. Шавкун І. Г. Проблема корпоративної соціальної відповідальності топ-менеджменту: методологічний аспект / І. Г. Шовкун // Грані: Науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах. – Дніпропетровськ : “Грані”, 2008. – № 5 (62) листопад – грудень. – С. 81–85.
43. Шавкун І. Г. Філософія менеджменту : монографія / І. Г. Шовкун. – Запоріжжя : «ТандемАртСтудия», 2007. – 261 с.
44. Шаповал В. М. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою : монографія / В. М. Шаповал ; ДВНЗ “Нац. гірн. ун-т”. – Д. : Держ. ВНЗ “НГУ”, 2011. – 356 с.
45. Шира Н. О. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств / Н. О. Шира, А. І. Іващенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2502>. – Назва з екрану.
46. Щур Н.О. Соціальна політика держави та соціальна відповідальність бізнесу // Державне управління: теорія та практика. – 2011. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2011_2/txts/Schur.pdf. – Назва з екрану.
47. Як діяти далі: Бізнесу про сталий розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+SDB101+2020_T2/about. – Назва з екрану.
48. Як працює малий та середній бізнес під час війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hub.kyivstar.ua/news/yak-praczuuye-malyj-ta-serednij-biznes-pid-chas-vijny/>. – Назва з екрану.
49. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://jcsr.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40991-018-0039-y.pdf>. – Назва з екрану.
50. AA1000 Stakeholder Engagement Standard, 2015. – 40 p. [On-line]. – Access mode [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf. – Назва з екрану.
51. Avon в Україні. Соціальна відповідальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://my.avon.ua/socialna-vidpovidalnist>. – Назва з екрану.

52. Bamford J. Ensure that Your Joint Ventures Meet Your ESG Goals / James Bamford, Shishir Bhargava, Neetin Gulati, Tracy Pyle, and Joshua Kwicinski [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hbr.org/2022/06/ensure-that-your-joint-ventures-meet-your-esg-goals>. – Назва з екрану.
53. Carlsberg Ukraine. Відповідальний розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.carlsbergukraine.com/v-dpov-dal-nii-rozvitok/carlsberg-susp-l-stvo/>. – Назва з екрану.
54. Chen J. Global Investment Performance Standards (GIPS) / J. Chen [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.investopedia.com/terms/g/gips.asp#:~:text=Global%20Investment%20Performance%20Standards%20%28GIPS%29%20are%20a%20set,one%20firm%20%80%99s%20performance%20against%20that%20of%20another%20firm.> – Назва з екрану.
55. County Economic Impact Index (CEII) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.anl.gov/dis/county-economic-impact-index#:~:text=The%20goal%20of%20the%20County%20Economic%20Impact%20Index,What%20is%20the%20County%20Economic%20Impact%20Index%20%28CEII%29%3F>. – Назва з екрану.
56. Fernando J. Corporate Social Responsibility (CSR) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>. – Назва з екрану.
57. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits / M. Friedman // The New York Times Magazine. – 1970. – September 13 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>. – Назва з екрану.
58. G4 Sustainability Reporting Guidelines - Implementation Manual Global Reporting Initiative (GRI), 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://respect.international/g4-sustainability-reporting-guidelines-implementation-manual/>. – Назва з екрану.
59. ISO 26000 – Social responsibility [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>. – Назва з екрану.
60. Martin R. L. Innovation. Saving the Planet: A Tale of Two Strategies / R. L. Martin, A. Kemper [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hbr.org/2012/04/saving-the-planet-a-tale-of-two-strategies>. – Назва з екрану.
61. Porter M. E. Social Enterprise. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility / M. E. Porter, M. R. Kramer [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>. – Назва з екрану.

62. Sidibe M. Marketing. Marketing Meets Mission / M. Sidibe [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hbr.org/2020/05/marketing-meets-mission>. – Назва з екрану.
63. Zheng L. Business Management. We're Entering the Age of Corporate Social Justice / L. Zheng [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hbr.org/2020/06/were-entering-the-age-of-corporate-social-justice> – Назва з екрану.

ДОДАТКИ

Додаток 1

ГУМАНІТАРНА ДОПОМОГА НАСЕЛЕННЮ	
 <p>КОМІТЕТ ПРОМИСЛОВОЇ ЕКОЛОГІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ</p>	 <p>Надання їжі та іншої гуманітарної допомоги. Виділено 2 млн грн.</p>
	 <p>Створено Гуманітарний фонд допомоги із загальним бюджетом 7,5 млн дол.</p>
	 <p>Створено комітет, який допомагає біженцям за рахунок коштів компанії та пожертв працівників.</p>
	 <p>Компанією закуплено та передано генератори, паливо для пожежних частин, муніципальних служб та волонтерських організацій, матеріали для оснащення бомбосховищ, медикаменти та обладнання для Нововолинської центральної міської лікарні, продукти харчування, спальні мішки, одяг та ін. Станом на сьогодні загальна вартість допомоги склала понад 10 млн грн.</p>
	 <p>Компанія створила фонд підтримки із загальним бюджетом 3 млн євро, який передбачає фінансування міжнародних та місцевих громадських організацій.</p>
	 <p>Здійснюється закупівля продуктів харчування для продуктових наборів, які потім розвозяться у райони з напруженою гуманітарною ситуацією. Допомога переселенцям у всіх містах присутності (житло, їжа). Компанія закупила та доставила 1000 т зерна пшениці для запасів провізії у Запоріжжі.</p>
	 <p>Підприємство перерахувало 1 млн дол. на рахунок українського уряду для забезпечення гуманітарних потреб переміщених осіб.</p>
	 <p>ДТЕК ВДЕ передав 27 тон продуктових наборів для Миколаївської, Дніпропетровської і Запорізької областей.</p>
	 <p>Благодійний фонд "МХП-Громаді" передав 4 тис. тон безоплатної курятини та іншого продовольства на суму понад 200 млн грн, допомогу отримали українські армійські та силові підрозділи, медичні заклади, біженці органи соціального захисту.</p>
	 <p>BASF перерахував 1 мільйон євро на цільову підтримку України, допомога здійснюється через Німецький Червоний Хрест (НЧХ) на території України.</p>
 <p>Гуманітарна допомога містам по забезпеченню соняшниковою олією мешканців окупованих районів, осіб з інвалідністю та пенсіонерів, відвантаження в різні регіони пшениці та кукурудзи. Програма для мереж що отримуватимуть по 1 000 000 гривень щодня для роздачі продукти мешканцям, волонтерам і військовим абсолютно безкоштовно.</p>	

Додаток 2

<h2>ПІДТРИМКА МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ</h2> 	
	Пошук та купівля ліків й інших засобів медичного призначення, забезпечення доставки.
	За рахунок Гуманітарного фонду лікарні забезпечуються медикаментами та перев'язочними матеріалами на постійній основі.
	Створено комітет, який допомагає біженцям за рахунок коштів компанії та пожертв працівників.
	1 березня компанія надала партію антибіотиків та стерильних матеріалів. Компанія надає підтримку через Червоний хрест.
	Підприємство виділило 1 млн дол. на забезпечення медичними засобами лікарень у Кривому Розі.
	Компанія надала Мирноградській центральній міській лікарні генератор для автономного енергопостачання. Компанія передала 1610 медичних наборів чотирьом Запорізьким лікарням. На придбання цих медикаментів Група Метінвест витратила приблизно 700 тисяч грн.
	Безкоштовне постачання електроенергії медичним закладам
	Нововолинська лікарня отримала медичне обладнання. Мобільні дифібрилятори, катетери, системи, а також генератори.



КОМІТЕТ ПРОМИСЛОВОЇ ЕКОЛОГІЇ
ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Додаток 3

<h2>ЕВАКУАЦІЯ ТА РОЗМІЩЕННЯ НАСЕЛЕННЯ З РАЙОНІВ БОЙОВИХ ДІЙ</h2> 	
	Забезпечення евакуації цивільного населення по території України, тимчасове розміщення, допомога у перетині кордону та інформаційна підтримка біженців за кордоном.
	Передано готель, який належить компанії, бази відпочинку, гуртожиток та дитячий табір для розміщення 1500 людей – переважно жінок, дітей та літніх громадян із Києва, Харкова та Сум. Безкоштовне проживання, харчування, лікування.
	Група CRH пожертвувала 1 млн євро UNICEF для надання гуманітарної допомоги Україні. Ці гроші будуть спрямовані на створення чотирьох центрів Blue Dot у прикордонних зонах, здатних підтримати 3000-5000 жінок і дітей щодня.
	Евакуйовано 211 працівників та членів їх сімей.
	Працівники компанії створили платформу для забезпечення житлом колег з України та їхніх родин.
	Компанія допомагає працівникам та членам їх сімей з евакуацією за кордон та у інші міста України.
	Компанія вивозить цивільне населення з гарячих точок у Донецькій обл. та займається розміщенням. На соціальних об'єктах Метінвесту у Запоріжжі створено умови для 1000 вимушених переселенців.
	ДТЕК Енерго вивіз 1000 мирних жителів із Зеленодольська.



КОМІТЕТ ПРОМИСЛОВОЇ ЕКОЛОГІЇ
ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Додаток 4

ОРГАНІЗАЦІЯ СХОВИЩ ДЛЯ НАСЕЛЕННЯ	
 FERREXPO	На підприємствах облаштовано 13 укриттів .
 Dyckerhoff Cement Ukraine	Облаштовано 5 сховищ , загальна місткість – 590 осіб.
 ІНТЕРПАЙП	Облаштовано 18 тимчасових укриттів на 8500 осіб.
 METINVEST	На всіх підприємствах групи облаштовано сховища для населення. Електрики Каметстали відновлюють освітлення в захисних приміщеннях Кам'янського. Зробили ревізію та виконали ремонт електрокомунікацій у 94 сховищах .
 DCH Steel	На території заводу облаштовані сховища, до яких може приходити цивільне населення.
 D.TEK	Передані приміщення під бомбосховища, забезпечення бомбосховищ їжею генераторами, медикаментами.



КОМІТЕТ ПРОМИСЛОВОЇ ЕКОЛОГІЇ
ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Додаток 5. Конкурентний аналіз

		https://avgroup.pro	https://csr-ukraine.org/
Компанія	Заснування	2016	2011
	Позиціонування	Формування цінності компаній шляхом впровадження у наявні бізнес-моделі екологічної, соціальної та управлінської стійкості задля довгострокового зростання та інвестиційної привабливості. Широка географія експертизи: 150 українських та міжнародних проєктів, 9 країн з якими працюємо	Ми створюємо сталі результати КСВ проєктів заради кращої країни. Це – наша велика мрія, заради якої працює неймовірна команда Центру “Розвиток КСВ”
	УТП	Ми допомагаємо приватним та державним організаціям зробити сталий розвиток повноцінною частиною діяльності задля забезпечення прозорості та досягнення найамбітніших стратегічних цілей	Центр “Розвиток КСВ” просуває принципи сталого ведення бізнесу та соціальної відповідальності в Україні. Ми об’єднуємо компанії, адвокатуємо розвиток КСВ на національному рівні, а також спільно з бізнесом і донорами впроваджуємо сталі КСВ-проєкти для системних змін в Україні
	Рейтинг компанії	ТОП 5 в рейтингу КСВ компаній	ТОП 5 в рейтингу КСВ компаній
	Згадка про компанію в інформаційному полі	AVgroup отримала незалежну бізнес-нагороду “Лідер року 2021”. Підґрунтям для нагородження стали результати рейтингу суб’єктів господарювання України	
	Популярність бренду в інтернеті	Більшість запитів спостерігається в вересні - 896 запитів та в березні - 923. Тобто можна зробити припущення, що найбільша зацікавленість настає восени та навесні, найменше число запитів взимку та влітку	Більшість запитів аналогічно першому проєкту спостерігається в вересні - 1234 запитів та в березні - 1145. Тобто можна зробити припущення, що найбільша зацікавленість настає восени та навесні, найменше число запитів взимку та влітку.
Продукт	Назва	ESG-стратегія, Підготовка до міжнародної сертифікації ISO, Нефінансова звітність, Взаємодія із зацікавленими сторонами, Екологічно-соціальний менеджмент	Продукт як такий відсутній, є проєкти, якими займаються, але комерційна діяльність потребує уточнень.

	Цільова аудиторія	Компанії, які вже працюють за наявною екологічною, соціальною складовою та прагнуть зацікавити міжнародних інвесторів, які наполягають на відповідність ESG-критеріям. Компанії, які готуються до сертифікації ISO. Компанії, які потребують аудит та план дій для підвищення ефективності, ресурсоефективності, модернізації виробництва та бізнес процесів.	Чоловіки - 56.93% Жінки - 43.07% Вік: 25-35 років найбільша кількість запитів, далі йде вікова категорія 35-45 років
	УТП	Ми – спеціалісти-практики, тому впроваджуємо тільки те, що матиме для вас реальну цінність. Сталий розвиток компанії – це не точкові соціальні проекти чи комунікаційні прояви, а цілком зрозумілий стратегічний елемент розвитку на рівні з фінансовою стратегією. Наше основне завдання – органічно інтегрувати екологічну, соціальну та управлінську складову у вашу діяльність і привести до чітких та вимірних результатів	Центр “Розвиток КСВ” (CSR Ukraine) реалізує власні соціальні проекти, надає консультації, проводить семінари та тренінги з КСВ питань та звітів як для приватних компаній, так і для державних органів влади. Пріоритети Центру: розвиток КСВ, працевлаштування та розвиток кар’єрних навичок серед молоді, STEM-освіта і популяризація науки і технологій серед дівчат
	Сильні сторони	Широка лінійка продуктів, що повністю розкриває сегмент, багато довірчих факторів на сайті, хороший клієнтський сервіс та досвід	З плюсів це різноманітність сегмента, цікаві проекти та великі партнери, гарний багаторічний досвід роботи в сегменті
	Слабкі сторони	Продукт має низьку популярність в інтернеті + специфічний ринок, слід працювати над маркетингом. Сайт не підключений до сервісів Google Аналітика, питання в тому, як вони відстежують ефективність в Інтернеті?	До продукту приходять тільки по прямих переходах на сайт або за конкретним пошуковим запитом, тобто компанія робить невеликі інвестиції в маркетинг, а саме створення потреби, щоб дати людині зрозуміти біль і тут же запропонувати рішення
Ключові сегменти	Основні сегменти	Консалтинг	Розвиток КСВ та популяризація Цілей сталого розвитку
	Доп.сегменти	Аутсорсинг, Навчання	Можливості для молоді: кар’єрне консультування та працевлаштування, Здоровий спосіб життя, Збільшення кількості дівчат у STEM

	Позиціонування	Покажемо вам, як сталий розвиток: - підвищить шанси на отримання інвестицій - збільшить капіталізацію компанії - позитивно вплине на репутацію - привабить нові покоління споживачів - стане перевагою перед конкурентами - залучить прогресивні таланти - допоможе вивести компанію на міжнародні ринки - покращить операційну ефективність	Центр “Розвиток КСВ” впроваджує сталий розвиток компаній в Україні! Проводимо тематичні події, об’єднуємо КСВ-менеджерів/ок та надаємо практичні поради щодо сталого ведення бізнесу та соціальної відповідальності. CSR Ukraine об’єднує компанії та адвокатує розвиток КСВ на національному рівні
Маркетинг	Канали дистрибуції	Персональний сайт. Інших даних немає, сайт не підключений до аналітики	Персональний веб-сайт
	Пошуковий маркетинг	Не підключено статистику на сайті	Відвідин сайту: з лютого до червня 2022 р. – менше 5000 відвідувань. Середній час перегляду сайту 7:13 що дає непоганий результат, але так само 53% користувачів переглянули лише одну сторінку сайту, перш ніж його покинути. Основне джерело трафіку на сайт – це прямі переходи на сайт – 51%, так само 42,6 це органічний трафік із пошукових систем. Платна реклама відсутня
	Аналіз клієнтського сервісу	На сайті присутні 6 кейсів від взаємодії з клієнтами, найцікавішим і найпопулярнішим є кейс з “Новою поштою”, так само на сайті присутні різні сертифікації, що підтверджує експертність і користувальницький досвід, що підкріплено нагородою “Лідер року 2021”. Компанія має 20 великих партнерів середнього та великого бізнесу в Україні.	Компанія працює з 40 компаніями в Україні в КСВ сегменті та більш ніж зі 120 компаніями в КСВ проєктах. На сайті показано 8 великих партнерів великої та середньої ланки. Опис кейсів відсутній
	Аналіз email-маркетингу	Розсилка відсутня	Розсилка відсутня

	Аналіз блогу	Аналітика на сайті відсутня	Найпопулярніші статті у блозі, якими діляться лише на Фейсбуці: https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyina-unikalni/ , (66 лайків, 1 шер, 20 коментарів) https://csr-ukraine.org/en/news/inviting-european-companies-to-join-mentorship-for-ukrainians-initiative/ , (47 лайків, 7 шерів) https://csr-ukraine.org/materials/test-yaka-vi-cil-stalogo-rozvitku/ (44 лайки, 7 шерів)
	Аналіз відеоканалу	відсутній	https://www.youtube.com/channel/UCqZVwWRrIbzyIrl8xUgdVUg/videos Публікація записів трьох останніх конференцій, весь основний контент здавалося б власним, але елементи брендингу відсутні. Канал не оформлено. Середня кількість переглядів - 75 переглядів.
	Аналіз маркетингу в соц.мережах	Інстаграм https://www.instagram.com/avg_consulting/ : аудиторія 62 особи. 3 поста за травень 2022 року - 0 залучення аудиторії. Остання публікація перед травнем місяцем була на початку лютого. Фейсбук https://www.facebook.com/avgrouponline/ аудиторія - 263 особи, Кількість постів за травень 2022 року - 2 посади за місяць і 3 лайки в сумі. Висновок; соцмережі не активні, що є великим мінусом у 2022 році, де велика перевага - це досвід користувача	Фейсбук: https://www.facebook.com/CSRUkraine/ . Частота постінгу - 1/2 посту на тиждень. Кожен креатив до посту супроводжується тематичним дизайнерським рішенням. Аудиторія у Фейсбуці - 7315 осіб. Але аудиторія буквально спляча і не активна, практично немає коментарів, репостів, тобто залучення слабке. Інстаграм не ведеться. Висновок: соцмережі не активні, що є великим мінусом у 2022 році, де велика перевага - це досвід користувача. Телеграм: https://t.me/csrukraine – 628 підписників. Хороша частота постінга та відмінне візуальне оформлення. Над телеграмом проведена гарна робота. Але помічається слабка залученість читачів,

			про це говорить реакції на публікації. Їх дуже мало
	Аналіз сайту	На сайті присутні всі важливі елементи для зручного юзабіліті та правильна ієрархія, що веде до форми збору заявок на експертизу	Сайт несе в собі суто інформаційне посилання, форми для збору заявок немає, що не виконує функцію бізнесу. Є моб. номери та пошта, що суттєво збільшує ланцюжок взаємодії клієнт та бізнес
	Найпопулярніші сторінки сайту(для контенту)	https://avgroup.pro/nova_poshta_keys https://avgroup.pro/case-tbilisi-metro-ua	

Додаток 6

SWOT аналіз Av Group			
Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Широка лінійка продуктів	Відсутність аналітики на сайті, що ускладнює відстеження аналітики в інтернеті	Впровадити аналітику на сайт та удосконалити маркетинг, що в результаті дасть гарний результат	Величезна загроза полягає в тому, що з'явиться більший і тямущий гравець, який забере всю частку ринку собі, який активно користується соцмережами, знає свою аудиторію та збирає заявки у кількох каналах
Добре зверстаний та адаптований сайт під бізнес	Низький бюджет на маркетинг	Налаштування та активне ведення соцмереж і постійне спілкування з аудиторією дасть відмінний результат, як користувачький досвід, що дуже важливо у 2022 році	Загроза діяльності сегменту, яка, напевно, терпить не найкращі часи через війну в Україні, але якщо запровадити метод залучення аудиторії, дати їм зрозуміти їх біль і відразу надати рішення, то це може здорово врятувати ситуацію. Але також через контент їх необхідно регулярно дотискати
Успішні кейси та багато партнерів	Погана залученість та частота контенту в соцмережах	Активно наповнювати сайт різноманітними кейсами з докладним описом	Робота з наявним акаунтом в інстаграмі, додати туди до вже сформованого оформлення акаунту та креативів частоту

			та елементи, що залучають аудиторію, може зіграти на руку на тлі конкурентів
У пошуку лише інформаційні запити, немає трансакційних	Відсутність контекстної реклами	Впровадження контекстної реклами дозволить ефективніше працювати з попитом на сегмент і просувати себе вперед на тлі конкурентів	

SWOT аналіз CSV - Ukraine

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Налаштована аналітика на сайті можна свідчити про ефективність в інтернеті.	Сайт не конвертує заявки	Збільшити бюджет на маркетинг та додати на сайт елемент збору заявок, а також дати прогрів аудиторії. За наявності аналітики, це дасть можливість ефективно відстежувати діяльність в інтернеті та грамотно розподіляти бюджет	Величезна загроза полягає в тому, що з'явиться більший і тямущий гравець, який забере всю частку ринку собі, який активно користується соцмережами, знає свою аудиторію і збирає заявки в декількох каналах. У якого зручно швидко залишити форму та отримати зворотний зв'язок.

Різноманітні проекти у сегменті	Маленький бюджет на маркетинг	Впровадження контекстної реклами дозволить ефективніше працювати з попитом на сегмент і просувати себе вперед на тлі конкурентів, регулярно працювати над SEO - сайту	Використання інстаграм як соц. мережі для взаємодії з аудиторією та додавання туди креативу та частоти як на каналі в телеграмі допоможе значно виділитися серед конкурентів
На відміну від конкурента є налагоджена робота в соцмережах, є канал на ютубі та телеграмі	Погана залученість та частота контенту в соцмережах	Якщо до стилю креативів в соц.мережах додати ще частоту і придумати нові тематики для регулярних постів і залучення аудиторії, то це, безперечно, допоможе зайняти лідируючі місця в сегменті КСВ	
Великий досвід роботи та велика кількість партнерів та проектів не тільки в Україні.	Відсутність контекстної реклами		

Додаток 7 Аватар клієнта

Аватар клієнта			
Кто мій ідеальний клієнт?	Стать	Чоловік та жінки	
	Вік	25-45 років	
	Місце проживання	Україна, та країни де є українці	
	Інтереси	Екологічні продукти, збереження довкілля, природа, туризм, спорт, бізнес, сучасні технології, криптовалюти, штучний інтелект	
	Рівень прибутку	Середній бізнес	
	Професія	Директора, власники бізнесу, топ-менеджмент, приватні та державні організації, інвестори	
Потреби, болі та бажання	Чого хоче ваш клієнт загалом?	Дотримання сучасних тенденцій КСВ бізнесу; Бачні результати; Прозорість надання послуги (чітке розуміння за що платять і що отримують у результаті; Якість послуги та сервіс (звіти, зворотний зв'язок менеджера тощо); Співвідношення ціни та результати наданих результатів	ми проведемо за вас аудит вашого бізнесу і дамо рекомендації щодо вашого КСО початку, слідуючи найсучаснішим тенденціям стратегічного маркетингу. Вам залишиться лише насолоджуватися результатами. Ви зрозумієте, що розвиток це те, що вам потрібно і ми скоректуємо вашу стратегію бізнесу, ви отримаєте значну та зрозумілу аналітику за підсумком роботи з нами над вашим бізнесом; детальний і легкий для сприйняття план дозволить вам легко вибрати послугу яка необхідна саме вашому бізнесу; ми прорахуємо для вас чітко ті послуги, які потрібні вашому бізнесу без "Води"
	Навіщо клієнту ваш продукт, який біль, потреба він хоче вирішити за його допомогою?	Довести світові, що соціальна відповідальність це те, чого потрібно прагнути; Підвищити статус у клієнтів; Визнання з боку оточуючих; Робити ідеальний сучасний бізнес; Зробити бізнес якомога популярнішим серед аудиторії, вивести його в топ; Спираючись на якість послуг та тренди.	
	Як клієнт намагався вирішувати свою проблему?	Звернувся до конкурентів яких знайшов в пошуку Google через інформаційний запит, після визначення плюсів та мінусів обрав варіант де був привабливіше оформлений сайт.	
	До яких результатів це призвело	Результати якими замовник не задоволений, через завищені очікування. Виконавець поставив нереальні цілі. В результаті злитий бюджет	
	Чого боїться клієнт?	Великих витрат. Некорисність сегмента. Витраченого часу	
Поведінкові особливості	Де ваш клієнт проводить час онлайн	Фейсбук, інстаграм, телеграм, ютуб, тематичні сайти щодо ведення сучасного бізнесу, екологічні форуми	
	Які ресурси читає	Тематичні групи в фейсбук, інстаграмі, телеграмі, google news, forbes	
	Яким соціальним мережам віддає перевагу	Фейсбук, інстаграм, телеграм, ютуб	
Чинники прийняття рішення	Як людина приймає рішення про купівлю: емоційно чи логічно	Логічно, продукт з довгим циклом прийняття рішення	Людина може довго ухвалювати рішення про початок співпраці, важливо нагадувати їй про себе, з чим успішно справляється ретаргетинг в Інтернеті. Куди б клієнт не пішов, ми йому нагадуватимемо про себе за допомогою реклами
	Критерії прийняття рішення: унікальність продукту, дизайн, ціна, гарантія, сервіс після покупки, доставка (швидкість/наявність), легкість у використанні, віп-обслуговування, асортимент, бренд, географія і т.д.	Унікальність продукту, наявність відгуків від попередніх клієнтів, успішні кейси попередніх клієнтів, індивідуальний підхід менеджера в роботі з клієнтом, активні та заповнені соц мережі, цікавий та актуальних блог на сайті, обґрунтована ціна, чіткі гарантії результату	
Ставлення до вашої пропозиції	Рівень обізнаності клієнта про вас і ваш продукт	Раніше не чув, но бачив у соц мережах, читав наш блог та бачив рекламу у Гугл, зацікавився послугою через контент, та зробив рішення за співпрацю	
	Які заперечення є у вашого клієнта (як він пояснює сам собі, чому зараз не придбає ваш продукт)	Досить дорого, для сегменту малого бізнесу це не виправдана ціна, я подумую, як це допоможе мені заробляти більше;	Згоден, на ринку безліч цінових пропозицій. Виходячи з того, що за одні й самі гроші клієнт може отримати різну кількість послуг або однакову кількість послуг різної якості, скажіть, про яку якість має йтися, щоб Ви стали розглядати послугу?; Які ще моменти вас не влаштовують? Ми готові піти на зустріч та запропонувати спеціальні умови. Тож уточніть, над чим вам потрібно подумати? Клієнт сам поділиться своїми сумнівами та розповість, що його бентежить; Це точно не зробить вас дуже багатим, але це ваш шанс придбати щось важливіше за гроші, це і є головна ідея соціально-відповідального бізнесу. Впровадження сучасних стратегій маркетингу, захист довкілля, соціальна адаптація, екологічна продукція, це майбутнє, чи не так?;
	Які емоції викликає у клієнта ваш продукт, із чим асоціюється	Професіоналів, які добре попрацювали над своєю послугою, які пишуть багато та якісно у всіх медіа-мережах, які добре переконують та дають чіткі гарантії результату,	
	Очікування клієнта від вашої пропозиції (яких результатів він чекає)	підвищення шансів на отримання інвестицій; збільшення капіталізації компанії; Позитивний вплив на репутацію; привабити нові покоління споживачів; перевага перед конкурентами; введення компанії на міжнародні ринки; покращити операційну ефективність;	
	Що є справжньою, кінцевою метою при виборі серед різних рішень (що для нього важливо!)	Чіткі гарантії результату співпраці; опис того, чому саме з цією компанією я повинен працювати; швидкість та оперативність вирішення питання з менеджером; цінні та безкоштовні матеріали перед початком співпраці	

Додаток 8 Канали залучення клієнтів

