

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»

Студентки 2 курсу, 7м групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
спеціалізації
«Міжнародний готельний
бізнес»

Третяк
Марини Юріївни

*підпис
студентки*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2020р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентці
Третяк Марині Юріївні
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Корпоративна соціальна відповідальність готельного оператора «Ramada Encore»

Затверджена наказом ректора від “28” грудня 2020 р. № 3917

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 19 листопада 2021 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо корпоративної соціальної відповідальності міжнародного готельного оператора

Об'єкт дослідження – процес формування корпоративної соціальної відповідальності міжнародного готельного оператора

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні та практичні аспекти формування корпоративної соціальної відповідальності міжнародного готельного оператора

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП.

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи дослідження

1.1. Сутність корпоративної соціальної відповідальності

1.2. Базові компетенції персоналу в системі корпоративної соціальної відповідальності

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2 Практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора «Ramada Encore»

2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності готелю

2.2. Діагностика нефінансових показників корпоративної соціальної відповідальності готелю

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3 Інструментарій корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора «Ramada Encore»

3.1. Імплементация соціально-економічних показників в систему управління

3.2. Формування системи збалансованих показників розвитку

3.3. Методичні засади запровадження нефінансової звітності корпоративної соціальної відповідальності

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи | Терміни виконання етапів роботи | |
|-------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | | За планом | Фактично |
| 1 | <i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i> | 01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р. | 01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р. |
| 2 | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i> | 01.11.2020 р.- 31.12.2020 р. | 01.11.2020 р.- 31.12.2020 р. |
| 3 | <i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 02.01.2021 р.- 11.05.2021 р. | 02.01.2021 р.- 11.05.2021 р. |
| 4 | <i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 14.05.2021 р.- 18.05.2021 р. | 14.05.2021 р.- 18.05.2021 р. |
| 5 | <i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i> | до 18.05.2021 р. | до 18.05.2021 р. |
| 6 | <i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р. | 18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р. |
| 7 | <i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р. | 07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р. |
| 8 | <i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 11.09.2021 р. - 28.10.2021 р. | 11.09.2021 р. - 28.10.2021 р. |
| 9 | <i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i> | 29.10.2021 р.- 31.10.2021 р. | 29.10.2021 р.- 31.10.2021 р. |
| 10 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i> | 20.11.2021 р | 20.11.2021 р |
| 11 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i> | 16.11.2021 р. 18.11.2021 р | 16.11.2021 р. 18.11.2021 р |
| 12 | <i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i> | 18.11.2021 р.- 01.12.2021 р. | 18.11.2021 р.- 01.12.2021 р. |
| 13 | <i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i> | Відповідно до розкладу | Відповідно до розкладу |

6. Дата видачі завдання: 28.12. 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання

студент

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні й методологічні підходи до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності з використанням компетентнісного підходу.

Досліджено практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора, здійснено аналіз нефінансових показників корпоративної соціальної відповідальності готелю.

За результатами дослідження запропоновано напрями імплементації соціально-економічних показників в систему управління, методичні засади формування системи збалансованих показників розвитку, як чинника гармонізації діяльності та особливості запровадження нефінансової звітності корпоративної соціальної відповідальності

Випускна робота відповідає формальним вимогам та рекомендується до захисту в ЕК.

Випускна кваліфікаційна робота студента

Третяк М. Ю.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2020 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП. | 7 |
| РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи дослідження | 12 |
| 1.3. Сутність корпоративної соціальної відповідальності | 12 |
| 1.4. Базові компетенції персоналу в системі корпоративної соціальної відповідальності | 22 |
| Висновки до розділу 1 | 33 |
| РОЗДІЛ 2 Практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора «Ramada Encore» | 36 |
| 2.1 Організаційно-економічна оцінка діяльності готелю | 36 |
| 2.2. Діагностика нефінансових показників корпоративної соціальної відповідальності готелю | 51 |
| Висновки до розділу 2 | 59 |
| РОЗДІЛ 3 Інструментарій корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора «Ramada Encore» | 62 |
| 3.1. Імплементация соціально-економічних показників в систему управління | 62 |
| 3.2. Формування системи збалансованих показників розвитку | 67 |
| 3.3. Методичні засади запровадження нефінансової звітності корпоративної соціальної відповідальності | 73 |
| Висновки до розділу 3 | 81 |
| ВИСНОВКИ | 83 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 90 |
| ДОДАТКИ | 96 |

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація, розвиток економіки знань та інформаційного суспільства, трансформація і міжнародна інтеграція обумовили нові виклики соціального характеру. Однією з актуальних проблем динамічного розвитку суб'єктів господарювання є формування соціально орієнтованого спрямування господарської діяльності підприємств сфери туризму. Це обумовлено тим, що представники українського бізнесу починають усвідомлювати соціальну відповідальність перед суспільством, що проявляється у вкладанні коштів в соціально-орієнтовані програми.

Виконання наведених завдань лежить у площині оптимізації відносин між бізнесом і суспільством в контексті створення соціально-орієнтованого формату господарської діяльності. Важливим при цьому є забезпечення узгодження між цілями підприємства, споживачів і суспільства. Слідуючи принципам соціалізації господарської діяльності, сучасне туристичне підприємство повинно формувати цілі господарської діяльності з урахуванням довгострокових інтересів споживачів і суспільства в цілому. Соціально-орієнтоване туристичне підприємство повинно прагнути не тільки до отримання прибутку, але і створювати необхідну споживчу користь, сприяти покращенню життєвого рівня населення, поліпшення екологічного стану території тощо.

Одним з дієвих способів забезпечення ефективної соціально-господарської діяльності є система соціально-економічних показників. В науковому полі способи оцінки економічного і соціального ефектів підприємств залишаються недостатньо дослідженими з позиції як економічної теорії, так і галузевих особливостей. Це обумовлює необхідність уточнення понятійного апарату стосовно системи соціально-економічних показників.

Резюмуючи наведене вище, припускаємо, що проблема адаптації системи соціально-економічних показників до специфіки туристичного бізнесу є актуальною, оскільки питання, пов'язані з соціальними

детермінантами ефективності ринків, соціально-економічної політики, реальної економічної конвергенції та економічного розвитку є недостатньо розробленими. Вирішення поставлених завдань обумовило актуальність теми дипломної магістерської роботи.

Ступінь розробленості теми досліджень. Забезпечення взаємодії держави і бізнесу на основі паритетних умов завжди були в центрі уваги економістів, філософів, соціологів, юристів, політологів, істориків, політиків, що пояснюється неоднозначністю цієї наукової проблеми. Ідея соціальної держави сторіччями формувалася в працях таких видатних мислителів минулого, як Ф. Бекон, Т. Гоббс, Спіноза, А. Сміт, Дж. Мілль, Дж. Локк, І. Кант, Р. В. Гегель, К. Маркс, М. Вебер.

Значущий внесок в розроблення теорії соціальної держави і її відповідальності перед суспільством внесли дореволюційні мислителі: Н. А. Бердяєв, М. М. Ковальовський, П. А. Кропоткин, В. З. Соловйов, М. М. Сперанський, Б. Н. Чичерин та інші.

Проблемам теорії економіки¹ і соціальної відповідальності бізнесу приділили чималу увагу такі науковці сучасності, як: А. Мюллер-Армак, Ж. Ламперт, Л. Эрхард, В. Ойкен, У. Алієв, Ф. Бурджалов, Н. Волгін, Е. Гонтмахер, Н. Гриценко, К. Лайкам, С. Калашников, Г. Осадчая, Л. Ржаницына, В. Роик, Г. Слезингер, А. Храмцов, В. Шарков, А. Олійник, В. Полтерович, А. Белоусов, И. Янжул, Д. Менделєєв, С. Булгаков, П. Струве, С. Вітте, В. Андронов, Е. Балацкий, С. Дацко, Т. І. Ткаченко, А. Костин, В. Кривошеєв, В. Михєєв, А. А. Мазаракі, С. Литовченко, В. Перегудів, І. В. Калачова.

Разом з тим наукових праць, присвячених безпосередньо формуванню системи соціально-економічних показників в готельному бізнесі немає. Представлені в спеціальній науковій літературі дослідження не містять системного підходу до розроблення теорії і методології формування показників соціально-орієнтованої фінансово-господарської діяльності крізь

¹ В Україні в основному приділяють увагу цим проблемам підприємства з іноземними інвестиціями

призму галузевої адаптації. Актуальність дослідження корпоративної соціальної відповідальності через впровадження системи соціально-економічних показників в готельному бізнесі обумовило появу питань, які вимагають :

- узгодження інтересів споживачів, готельного бізнесу і суспільства;
- забезпечення екологічних стандартів;
- зменшення соціальної напруги та нерівності в суспільстві.

Виявлення проблем дозволило сформулювати мету випускної кваліфікаційної роботи, яка полягає в дослідженні теоретичних і методологічних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо корпоративної соціальної відповідальності міжнародного готельного оператора.

Мета випускної кваліфікаційної роботи зумовила постановку і послідовне вирішення теоретичних та практичних завдань:

- ✓ дослідження сутності корпоративної соціальної відповідальності ;
- ✓ визначення базових компетенцій персоналу в системі корпоративної соціальної відповідальності;
- ✓ здійснення організаційно-економічної оцінки діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv» ;
- ✓ проведення діагностики нефінансових показників корпоративної соціальної відповідальності готелю;
- ✓ визначення напрямів імплементації соціально-економічних показників в систему управління;
- ✓ формування системи збалансованих показників розвитку;
- ✓ розроблення методичних засад запровадження нефінансової звітності корпоративної соціальної відповідальності

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні та практичні аспекти формування корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора

Теоретичною і методологічною основою дослідження є класичні і сучасні економічні теорії щодо:

- соціалізації господарської діяльності В.Бобківа, Н.Волгіна, Н.Горелова, В.Жеребина, А.Романова, Б.Корнейчука, Д.Кукушкіна, А.Некпелова, Л.Нестерова, Ю.Одегова, А.Подузова, А.Суринова;
- теорії соціального капіталу – праці П. Бурдьє, Дж. Коулмена, Р. Патнема.
- соціально-економічної відповідальності – дослідження О. Апеля, Г. Йонаса, В. Канке, Ю. Хабермаса.
- інституціоналізації корпоративної соціальної відповідальності – наукові роботи А. Керолла та Ф. Котлера
- корпоративної соціальної відповідальності В. Антонюк, В. Близнюк, О. Герасименко, Л. Шаульської, А. Шастун, І. Ящишиної та ін.

В процесі дослідження використані теорії систем і системного аналізу, теорії менеджменту, теорії організації. Як інструментарій використовувалися методи економічного аналізу діяльності підприємств, методи стратегічного управління, а також такі загальнонаукові методи, як аналіз і синтез, аналогія, моделювання, абстрагування, концентрація.

Інформаційною базою дослідження є дані офіційної статистики, вітчизняні і зарубіжні публікації з питань соціальної відповідальності, а також інформація, зібрана в процесі передипломної практики.

Практична значимість роботи випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробленні методик:

- ✓ формування збалансованої системи показників господарської діяльності;
- ✓ розроблення системи соціально-економічних показників діяльності міжнародного готельного оператора

Впровадження науково обґрунтованої системи соціально-економічних показників забезпечить стійкість соціально-економічного розвитку, надійність функціонування міжнародного готельного оператора на цільовому ринку, підвищення соціального іміджу готелю у підприємницькому середовищі.

Апробація результатів дослідження. По темі випускної кваліфікаційної роботи опубліковано наукову статтю, на тему «
» в науковому збірнику наукових праць магістрів КНТЕУ «
».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Сутність корпоративної соціальної відповідальності

Формування корпоративної соціальної відповідальності, особливо у сфері готельного господарства, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління, цей аспект недостатньо висвітлений з наукової точки зору та практичної реалізації. Корпоративна соціальна відповідальність як напрям дослідження перетинається з такими науками, як менеджмент, соціологія, культурологія і психологія. З одного боку, це призводить до певних труднощів під час дослідження, а з іншого — дає можливість найповніше використовувати організаційну соціальну відповідальність як інструмент ефективного управління підприємством, за допомогою якого можна значно підвищити продуктивність праці та зменшити плинність кадрів [3, 55].

Управління корпоративною соціальною відповідальністю, особливо у сфері готельного господарства, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління, цей аспект недостатньо висвітлений з наукової точки зору та практичної реалізації. Корпоративна соціальна відповідальність як напрям дослідження перетинається з такими науками, як менеджмент, соціологія, культурологія і психологія. З одного боку, це призводить до певних труднощів під час дослідження, а з іншого — дає можливість найповніше використовувати корпоративну соціальну відповідальність як інструмент ефективного управління підприємством, за допомогою якого можна значно підвищити продуктивність праці та зменшити плинність кадрів [3, 55].

Ринок готельних послуг активно розвивається і йому властива жорстка конкуренція. За таких обставин підприємства визначають орієнтири діяльності, спрямовані на збільшення їх капіталізації, створення нових послуг, диверсифікації господарської діяльності. Реалізація поставлених завдань можлива лише за умови, що персонал підприємств готельного бізнесу працює як злагоджена команда, однаково сприймає і розуміє

визначені стратегічні завдання. Для досягнення стратегічних цілей розвитку готельних підприємств необхідно застосувати дієвий інструмент мотивації персоналу, яким і виступає корпоративна соціальна відповідальність. Відомо, що як тільки реалізуються потреби першого рівня (матеріальні потреби персоналу), виникає необхідність у задоволенні потреб соціального спрямування, самовдосконалення, тобто постає питання формування корпоративної соціальної відповідальності [38, 76].

Соціальна відповідальність є сукупністю загальних для групи цінностей, переконань, засобів виразу. За допомогою норм і санкцій вона слугує впорядкуванню досвіду і регулюванню поведінки членів цієї групи. Цей процес є основою соціалізації. Засвоєння цінностей, вірувань, норм, правил та ідеалів впливає на формування особистості людини і регулювання її поведінки у колективі [11, 56]. Найбільш поширені визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності наведені у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Теоретичний аналіз дефініції «корпоративна соціальна відповідальність»
[5, 46, 29]

| Автор | Визначення корпоративної соціальної відповідальності |
|----------------------------------|--|
| Д. Елдрідж А. Кромбі | Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань |
| К. Голд | Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі |
| Г. Морган | Один із засобів здійснення управлінської діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств |
| М. Мескон | Психологічний клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації |
| О. С. Віханський О. І. Наумов | Набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій. |
| С. Мішон і П. Штерн | Сукупність поведінок, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному членові з вуст у вуста як життєвий досвід |
| Н. Леметр | Це система уявлень, символів, цінностей і образів поведінки, що розділяється всіма його членами |

На основі теоретичного аналізу сутності корпоративної соціальної відповідальності є можливість зазначити, що *корпоративна соціальна відповідальність* - це специфічний різновид функціонування та розвитку стратегічної діяльності суб'єктів корпоративних відносин.

Найбільш продуктивним є розгляд корпоративної соціальної відповідальності у взаємозв'язку зі структурою власності, а саме: аналіз соціальної відповідальності організації як відносини між власниками з їх конкретними управлінськими діями і найманими робітниками. Водночас важливе значення має проблема виявлення механізмів, що існують в організаціях, якими керівники всіх рівнів просувають свої ідеї з метою отримання необхідних результатів, а також забезпечення стабільності. Виходячи з особливостей формування корпоративної соціальної відповідальності, слід виділити три принципово важливих моменти, пов'язаних з появою визначеності в статусі власників, тобто в тих організаціях, які пережили процес переділу власності:

- входження підприємства в холдинг без кардинальної зміни управлінської команди (спроби керуючої компанії ззовні нав'язати нові принципи управління);
- прихід нової команди управлінців, унаслідок перерозподілу власності (поява зовнішнього власника);
- спроби нової команди зсередини нав'язати нову соціальну відповідальність управління [2].

Отже, проаналізовані нами праці надають можливість виділити декілька наукових підходів до сутності корпоративної соціальної відповідальності:

Корпоративна соціальна відповідальність знаходиться в прямій залежності від фундаментальних ідей, цінностей, символів і зразків поведінки всього суспільства. На їх основі інтегруються індивіди і групи, через них здійснюється ціннісний і нормативний контроль за їх поведінкою. З цих позицій корпоративну соціальну відповідальність можна

охарактеризувати як специфічну, характерну для даного підприємство систему зв'язків, дій, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної підприємницької діяльності.

Корпоративна соціальна відповідальність розглядається через призму чинників, що впливають на життя підприємства. Здатність підприємства здійснювати ті або інші дії багато в чому заснована на ціннісних представленнях керівництва. Система цінностей визначає і поведінку підприємців. Тому при стратегічному аналізі потенціалу важливо виявити якісний базис дій керівництва. Цей базис отримав в літературі назву підприємницької соціальної відповідальності і філософії. Мова йдеться про світоглядні особливості, що закріпилися у керівника підприємства у минулому і що визначають хід його думок і способи рішення проблем в даний час. Поняття «Підприємницька соціальна відповідальність» описує особливості менеджменту підприємства з погляду специфічних, історично обумовлених схем думки і зразків рішення проблем. Вона охоплює різні області, наприклад традиції поведінки керівництва, що закріпила практику ведення справ, організаційні структури. Підприємницька соціальна відповідальність тісно пов'язана з індивідуальною історією підприємства, біографією керівних кадрів, а також із специфічними умовами середовища діяльності. Під філософією підприємця розуміється частина його соціальної відповідальності, що знаходить в системі цінностей і цілей, в стандартах і уявленнях.

Корпоративна соціальна відповідальність є одним з атрибутів формування і управління підприємством. При цьому вона розглядається як необхідний ресурс і найважливіший елемент сучасної теорії менеджменту. Зазначений підхід називають раціональним або прагматичним, оскільки соціальна відповідальність досліджується як результат цілеспрямованої діяльності організації. Водночас зміст соціальної відповідальності залежить від цілей, що стоять перед колективом.

Корпоративна соціальна відповідальність полягає у вихованні у працівників відчуття приналежності до організації і повинна стати загальною командою з єдиними цінностями, де немає місця конфлікту. Необхідно зазначити, що цей підхід більшою мірою має ринкову орієнтацію. При цьому у сучасних умовах цілі корпоративності мають суттєво трансформуватися, а в якості нових ринкових орієнтирів повинні виступати прибуток, клієнт, якість. Проте нові цінності корпоративності залишаються поки в зовнішній сфері по відношенню до колективів організації. Крім того, зв'язок корпоративної соціальної відповідальності з результатами діяльності підприємства достатньо слабкий; залежність економічного ефекту від цінностей соціальної відповідальності організації носить декларативний характер. Разом з тим слід зазначити, що корпоративну соціальну відповідальність, передусім, необхідно розуміти одночасно як об'єкт із специфічними рисами і як процес з відповідними елементами та законами розвитку.

Як і свідчать існуючі наукові роботи, сьогодні є чимало підходів до управління корпоративною соціальною відповідальністю, проте в більшості з них абсолютизується організаційно-управлінський процес змін корпоративної соціальної відповідальності, про що свідчать такі напрями теоретичних розробок, як створення корпоративної соціальної відповідальності [8], формування соціальної відповідальності організації [3], проведення змін у корпоративній культурі, прищеплення корпоративної соціальної відповідальності персоналу організації [9]. Проте неможливо, ігноруючи процеси саморозвитку колективу персоналу, самим лише організаційним впливом ефективно управляти корпоративною соціальною відповідальністю, оскільки, як зазначає Г. Нестеренко, існують внутрішні, глибинні основи соціальної відповідальності, які неможливо перевести у стереотипи чи штампи. Людину неможливо змінити, можна тільки зламати, оскільки людська природа не піддається ніякій переробці – тому примусити персоналу змінити свою корпоративну соціальну відповідальність

неможливо, проте можна створити сприятливі умови, в яких вона зміниться сама [10]. Основними елементами корпоративної соціальної відповідальності більшість вчених визначають:

- ✓ людський фактор;
- ✓ лояльність працівника до підприємства;
- ✓ набір традицій, завдання яких — зміцнювати внутрішню структуру підприємства.

Отже, корпоративну соціальну відповідальність можна визначити як комплекс, який поєднує еталони поведінки, настрої, символи, відносини і способи ведення бізнесу, що обумовлюють індивідуальність підприємства і які поділяються персоналом.

При розгляді проблематики корпоративної соціальної відповідальності у дослідників виникає потреба у об'єднуючій теоретичній схемою, в яку б вкладалися основні підходи до вивчення феномену корпоративної соціальної відповідальності. Причому така схема в жодному разі не повинна «підривати» цілісність кожної позиції, підштовхувати до їх асиміляції.

Значення корпоративної соціальної відповідальності для розвитку підприємства визначається рядом функцій, виконуваних даною соціальною відповідальністю в період свого існування:

- надання співробітникам організаційної ідентичності, визначення внутрішньогрупового уявлення про компанію, корпоративна соціальна відповідальність як важливе джерело стабільності і наступності в організації. Це створює у працівників відчуття надійності самої організації та свого положення в ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності. Цю функцію нами пропонується охарактеризувати як *ідентифікаційну*;
- пізнання основ організаційної соціальної відповідальності підприємства допомагає новим працівникам коректно інтерпретувати події, відбуваються в організації, визначаючи в них найбільш важливі і суттєві

моменти, – **когнітивна функція корпоративної соціальної відповідальності** ;

– внутрішньоорганізаційна соціальна відповідальність стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, організаційна соціальна відповідальність ідентифікує їх як рольових моделей (зразків для наслідування); таким чином, третя функція корпоративної соціальної відповідальності – **стимулююча**.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що включає в себе ієрархію цінностей, що домінує серед персоналу підприємства та сукупність способів їх реалізації, що переважають в корпорації на певному етапі розвитку.

Виходячи з вище наведеного, корпоративна соціальна відповідальність, з одного боку, система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами корпорації. З іншого боку, під корпоративною соціальною відповідальністю розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні.

Значення корпоративної соціальної відповідальності для розвитку підприємства готельного господарства визначається рядом обставин.

По-перше, вона додає співробітникам ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про підприємство, являючись важливим джерелом стабільності і спадкоємності в персоналу. Це створює у персоналу відчуття надійності самоорганізації і свого положення в ній, сприяє формуванню відчуття соціальної захищеності.

По-друге, знання основ корпоративної соціальної відповідальності допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються на підприємстві, визначаючи в них найбільш важливе і істотне.

По-третє, внутрішня соціальна відповідальність підприємства стимулює

самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання [54,93].

Б. Мільнер вважає, що характеристика корпоративної соціальної відповідальності охоплює:

- індивідуальну автономність — ступінь відповідальності, незалежності і можливостей виразу ініціативи на підприємстві;
- структуру — взаємодія органів і осіб, діючих правил, прямого керівництва і контролю;
- напрям — ступінь формування цілей і перспектив діяльності підприємства;
- інтеграція — ступінь, до якої частини (суб'єкти) в рамках підприємства користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності;
- управлінське забезпечення — ступінь, щодо якого менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу і підтримку своїм підлеглим;
- підтримку — рівень допомоги, що надається керівниками своїм підлеглим;
- стимулювання — ступінь залежності винагороди від результатів праці;
- ідентифікаційність — ступінь ототожнення робітників з підприємством в цілому;
- управління конфліктами — ступінь вирішення конфліктів;
- управління ризиками — ступінь, до якого працівники заохочуються в інноваціях і прийнятті на себе ризиків.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність виступає як основа життєвого потенціалу підприємства.

Корпоративна соціальна відповідальність :

виконує функції внутрішньої інтеграції і зовнішньої адаптації підприємства;

визначає стратегію підприємства, цілі і засоби їх досягнення, а також критерії ефективності в досягненні намічених цілей.

Корпоративна соціальна відповідальність часто виникає та існує і без усвідомленого її формування. Отже, соціальну відповідальність підприємств, насамперед, характеризують: організаційна структура;

- система управління;
- склад працівників (статевовіковий, кваліфікаційний тощо);
- стратегія підприємства;
- сукупність навичок, властива підприємству,
- спільні цінності.

Резюмуючи теоретичні основи дослідження сутності корпоративної соціальної відповідальності підприємств готельного господарства зазначимо, що базовими, вихідними засадами розвитку корпоративної соціальної відповідальності є її принципи та підходи до визначення її сутності (табл.1.1.)

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до трактування «корпоративної соціальної відповідальності»

| Підхід | Джерело | Зміст |
|-----------------------------|---|---|
| Суспільство (етичний) | Боуен Г. | <i>Соціальна відповідальність бізнесу</i> – реалізація тієї політики, прийняття таких рішень, або дотримання такої лінії поведінки, яка була б бажана з позиції цілей та цінностей суспільства |
| Стейкхолдери (прагматичний) | «Бізнес за соціальну відповідальність» | <i>Корпоративна соціальна відповідальність</i> – постійне зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім'ями, місцевою громадою та суспільством у цілому для поліпшення якості їхнього життя |
| Стейкхолдери (прагматичний) | «Європейська комісія» | <i>Корпоративна соціальна відповідальність</i> – концепція, що дозволяє інтегрувати в повсякденну діяльність комерційних підприємств соціальні та екологічні аспекти, а також враховувати їх у процесі добровільної взаємодії з зацікавленими сторонами |
| Стейкхолдери (прагматичний) | Котлер Ф., Ли Н. | <i>Корпоративна соціальна відповідальність</i> - вільний вибір компанії на користь підвищення рівня добробуту місцевої громади за допомогою відповідного підходу до ведення бізнесу та надання корпоративних ресурсів |
| Суспільство (етичний) | «Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні» | <i>Соціальна відповідальність бізнесу</i> – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активну соціальну позицію компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем |

Продовження табл.1.1

| Підхід | Джерело | Зміст |
|-----------------------------|--|--|
| Суспільство (етичний) | КОНЦЕПЦІЯ реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року | Поняття «соціально відповідальний бізнес» визначає відповідальність суб'єктів господарювання за вплив їх рішень і дій на суспільство, навколишнє природне середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвиткові суспільства, зокрема забезпеченню добробуту населення; враховує очікування суб'єктів господарювання та суспільства; відповідає законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність суб'єкта господарювання |
| Суспільство (етичний) | В. Воробей | Соціальна відповідальність підприємств – це спосіб управління бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство |
| Стейкхолдери (прагматичний) | А. Колот | Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у найзагальнішому тлумаченні – це раціональний відгук організації на суперечливі очікування заінтересованих сторін (стейкхолдерів), спрямований на стійкий розвиток компанії. Це відповідальність тих, хто приймає бізнес рішення, перед тими, на кого ці рішення націлено. За своєю суттю КСВ – це імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого, добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадянського суспільства і суспільством у цілому |

Вони залежать від виду діяльності підприємства, особливостей та стилю менеджменту на підприємстві. Однак дотепер немає однозначної позиції щодо формування основних принципів та їх кількості. Саме тому для підприємств готельного господарства доцільно виокремити загальні та особливі принципи корпоративної соціальної відповідальності.

Для створення корпоративної соціальної відповідальності підприємства готельного господарства потрібен досить тривалий період часу. Оскільки вона формується в процесі «спільної роботи і подоланні труднощів», то формування організаційної соціальної відповідальності — це постійна освіта. Коли оточення успішного підприємства стабільне, не міняється роками, організаційна соціальна відповідальність, що сформувалася в цій стабільній ситуації, допомагає членам підприємства діяти швидко і ефективно, не вдаючись до серйозного аналізу того, що відбувається. Адже в стабільному

оточенні принципово нові завдання виникають рідко. Якщо оточення підприємства нестабільне, змінюється дуже швидко, кожне нове завдання є принципово новим, стара організаційна соціальна відповідальність може гальмувати пошук принципово нових рішень.

1.2. Базові компетенції персоналу в системі корпоративної соціальної відповідальності

Базові компетенції персоналу підприємств готельного господарства, які є основою стійких конкурентних переваг у складних економічних умовах впливають на формування корпоративної соціальної відповідальності. До базових внутрішніх компетенцій персоналу підприємства можна віднести наступні:

- спроможність організувати бізнес-процеси (управління проектами, управління якістю, збут, маркетинг, планування, бюджетування, мотивація персоналу);

- наявність кваліфікованого персоналу;
- ноу-хау, унікальні технології [57].

До зовнішніх базових компетенцій персоналу підприємства відносяться:

- зв'язки з постачальниками та споживачами (агентами, ділерами та дистриб'юторами);
- можливість лобіювання економічних інтересів (зв'язки з органами державного управління)
- здатність забезпечувати фінансування у необхідному обсязі (зв'язки з фінансовими інститутами та інвесторами)

Питання формування та управління конкурентними перевагами на основі базових компетенцій підприємства готельного господарства є найбільш часто обговорюваної теоретиками і практиками проблемою в сфері формування корпоративної соціальної відповідальності. На теперішній час існує три основних підходи до вирішення цього питання:

- ринковий;
- ресурсний;
- компетентісний.

Ринковий підхід до управління підприємством готельного господарства у главу кута ставить зовнішні конкурентні сили, для кращого використання яких менеджмент вибирає найбільш підходящу стратегію. При цьому конкурентні переваги можуть бути сформовані лише в тому випадку, якщо специфічні умови галузі дозволяють це зробити.

Представники ресурсного підходу, навпаки, особливу важливість надають внутрішнім стратегічним ресурсам, на основі унікальної комбінації яких формуються специфічні організаційні здібності підприємства готельного господарства, а потім і ключові конкурентні переваги.

Підхід, орієнтований на компетенції особливе значення надає питанню: яким чином підприємство готельного господарства може сформувати і розвинути необхідні в динамічних умовах розвитку економіки ключові компетенції? Вихідним пунктом даного підходу є твердження про те, що не тільки право розпоряджатися стратегічним ресурсами визначає можливість підприємства формувати і розвивати конкурентні переваги, але головне - наявність у підприємства потенціалу ці ресурси використовувати.

Ключові компетенції є наслідком інтеграції та комбінації різних ресурсів підприємства. При цьому завданням менеджменту є ідентифікація, розвиток та використання ключових компетенцій для підтримки довгострокового ринкового успіху підприємства готельного господарства.

Під ключовими компетенціями будемо розуміти сукупність навичок, здібностей, ноу-хау, технологій, установок і процесів, складно імітовану конкурентами, що задовольняє першорядні потреби споживачів і дає можливість виходу на багато ринків. Тобто ключова компетенція являє собою спеціальну категорію організаційної компетенції, що сприяє підприємницькій структурі у формуванні та підтримці стійкого стратегічного конкурентної переваги.

Поряд з явними ключовими компетенціями, такими як технології або ноу-хау, існують базові компетенції, до яких відносять специфічні здібності та досвід окремих індивідуумів та / або груп, і вони відіграють все більш значущу роль.

Успіх підприємства готельного господарства при сучасному рівні розвитку конкуренції та насиченості практично всіх ринків визначається інновативною креативністю, розвитком ресурсу пізнання і предметних знань. Тому процес формування компетенцій завжди пов'язаний з соціальними факторами, тобто йдеться про комплексний, соціальний розвиток підприємства готельного господарства, який базується на історії розвитку підприємства та який дуже складно зімітувати конкурентам. Отже, саме в таких базових компетенціях проявляється специфічний, унікальний характер підприємства готельного господарства.

В основі базових компетенцій лежить сукупність знань, які відносяться до практичних навичок індивідуума і виражаються в орієнтації на дію.

Слід виділити три основні складові базових компетенцій:

Перша складова є результатом комбінації знань, розвитку і використання інновацій та здібностей співробітників підприємства, що дозволяє успішно виконувати поставлені завдання, і носить назву людський капітал. Він включає в себе всі цінності, культуру і філософію підприємства і не може знаходитися у фізичному володінні підприємства.

Другою складовою базових компетенцій можна вважати структурний капітал, яким, навпаки, підприємство безпосередньо володіє. До нього відносять програмне забезпечення, патенти, процеси, організаційну структуру, логотипи і т.д. Іншими словами, це все те, що співробітник залишає, залишаючи межі підприємства готельного господарства.

Додатковою складовою базових компетенцій виступає капітал відносин. В першу чергу, в цьому випадку маються на увазі взаємини з клієнтами, зокрема, з ключовими споживачами товарів / послуг підприємства. Але, безумовно, капітал відносин увазі всі міжсуб'єктні

зв'язки, які здійснюються з контактними групами підприємства готельного господарства. Вони служать для впровадження інновацій і формують основу для розвитку ключових товарів / послуг підприємства.

Щоб гарантувати довгостроковий розвиток компетенцій підприємства готельного господарства, необхідно їх спочатку визначити та ідентифікувати.

Для ідентифікації наявності ресурсів, що є основою формування та розвитку ключових компетенцій, можна запропонувати наступні критерії [2]:

- цінність, визначувану як ступінь здатності ресурсів підприємства сприяти підтримці корисності товарів / послуг підприємства готельного господарства на ринку і реагувати на шанси і ризики навколишнього бізнес-середовища;
- унікальність, що виражає ступінь рідкості ресурсів, використовуваних для формування ключових компетенцій;
- можливість імітації, яка визначається як ймовірність субституції ресурсів або їх комбінації іншими підприємствами. Питання полягає в тому, наскільки інші підприємства, що не володіють певними ресурсами, мають / не мають грошові кошти на їх імітацію;
- організаційний потенціал, який характеризує ступінь можливості підприємства вичерпати потенціал наявних здібностей і ресурсів.

Так як ключові компетенції визначають специфічність підприємства готельного господарства, і за межами їх використання можуть бути обмежені, то аналізований критерій набуває великого значення.

Вищевказані критерії дозволяють визначити, чи володіє підприємство необхідними ресурсами для формування та розвитку ключових компетенцій. Крім того, ймовірно встановлення зв'язків зі SWOT-аналізом, що дає можливість визначити причину і джерела сильних і слабких сторін підприємства.

Для ідентифікації ключових компетенцій слід додатково використовувати також такі критерії, як ступінь корисності компетенції для споживача, життєвий цикл компетенції, успішність ключових товарів /

послуг.

Ідентифікацію базових компетенцій можна здійснювати двома групами методів [3]:

- картографічними методами, які передбачають ідентифікацію окремих елементів, що складають основу розвитку компетенцій: аналіз бізнес-процесів, ресурсів, організаційних рутин і т.д.
- інтерпретаційні методами, основне завдання яких полягає в реконструкції принципу впливу організаційних правил за допомогою якісних соціальних досліджень (наприклад, динамічних здібностей організації).

Здійснення подібних процесів ідентифікації дозволяє не тільки дослідити потенціал ключових компетенцій, але й визначити сильні і слабкі сторони підприємства готельного господарства відносно його послуг, організаційної структури і соціальної відповідальності і т.д.

Таким чином, для формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства ключові компетенції грають основну роль. Важливим є те, що для початку слід ідентифікувати ключові фактори успіху підприємства, перш ніж детально досліджувати лежать в їх основі навички та здібності. Наслідком такого аналізу може бути висновок про те, якими дійсно ключовими компетенціями володіє підприємство готельного господарства і в якій сфері в майбутньому їх необхідно розвивати.

Стрижневі компетенції підприємства готельного господарства - це унікальні навички і майстерність її співробітників, які дозволяють набути соціальних властивостей.

. При дослідженні соціальних властивостей суб'єктів господарської діяльності слід звернути увагу на дослідження науковця Стрижова С. О. [33] В роботах науковець виділяє різні рівні розвитку корпоративної соціальної відповідальності [5] (табл.1.1.).

Таблиця 1.2.

Рівні розвитку корпоративної соціальної відповідальності

| Рівні КСВ | Основний принцип соціальної відповідальності бізнесу | Ділова мотивація бізнесу | Координація процесу КСВ в СГД | Взаємодія з зацікавленими сторонами | Взаємовідносини з владою |
|---|--|---|---|---|--|
| Ліберальний (добровільна благодійність) | Бізнес відповідальний лише за збільшення доходів своїх учасників | В рамках нормативних вимог | Відділи по зв'язкам з громадськістю | Філантропія | Дотримання законодавства і сплата податків |
| Традиційний (примусова благодійність) | СГД здійснює соціальну підтримку своїх робітників | Зниження ризиків взаємодії з органами влади | Комітети з соціальної відповідальності при керівництві | Односторонній характер взаємодії | Благодійні внески в проекти, які ініційовані владою |
| Партнерський (рівноправна взаємодія) | СГД здійснює соціальне інвестування, бере участь в реалізації національних проектів | Управління ризиками, побудова ділової репутації та спільна виробітка рішень | Комітети чи комісії з управління не фінансовими ризиками | Двосторонній діалог | Формування партнерських відносин з владними структурами |
| Інтеграційний (корпоративне громадянство) | Вбудовування соціальних програм компаній в її основний напрямок діяльності | Пов'язування між собою довгострокових корпоративних цілей та проблем суспільства | Департаменти з корпоративних відносин | Корпоративне громадянство | Конгруентна система інтересів влади, СГД та суспільства |
| Інноваційний (прогресивні альянси) | Участь СГД у реалізації стратегії інноваційного прориву в економічному і соціальному розвитку країни | Зміщення уваги КСВ на системні зміни, звертання до майбутніх ринків, структурам і моделям бізнесу | Участь вищого керівництва компаній в формування суспільних відносин | Прогресивні альянси, орієнтовані на регулювання суспільних відносин | Взаємодія з владними структурами в прогресивних альянсах |

Перший рівень – *«ліберальний»* – пов'язаний з періодом, коли суб'єкт господарської діяльності вперше стикається з соціальними завданнями. У цій ситуації часто спрацьовує принцип, що бізнес відповідає тільки за збільшення доходу своїх учасників. При цьому визнання інтересів суспільства в широкому сенсі носить вельми обмежений характер і реалізується в основному шляхом добровільної благодійності.

«Традиційний» рівень характеризується тим, що засоби, які отримуються під тиском властей від суб'єктів господарювання, прямують не на рішення соціальних проблем, а на утримання неефективної соціальної

інфраструктури. Цей шлях не припускає участь бізнесу в процесі ухвалення рішень і робить його вкладення в соціальну сферу неефективними.

«Партнерський» рівень принципово відрізняє від попередніх те, що незалежно від ініціатора постановки соціальної проблеми (владною структурою або громадською організацією), на етапах вироблення, ухвалення і реалізації рішення суб'єкт господарської діяльності виступає як рівноправний партнер. Приймаючи на себе свою частку відповідальності за рішення проблеми, суб'єкт господарської діяльності отримує право пропонувати і відстоювати ті способи і методи її рішення, які вважає ефективними. Будучи цілком просунутою, в достатній мірі що поєднує інтереси суспільства і бізнесу, ця модель результативна у багатьох відношеннях.

«Інтеграційний» рівень націлений на взаємодію компанії з цивільним суспільством і владними структурами на принципах корпоративного громадянства, направлених на досягнення загальних цілей; основна увага приділяється вбудовуванню цілей корпоративної соціальної відповідальності у всі суб'єкти господарської діяльності; ділова мотивація набуває стратегічного характеру у міру того, як компанії починають пов'язувати між собою довгострокові корпоративні цілі і проблеми суспільства.

«Інноваційний» рівень припускає постановку перед корпоративною соціальною відповідальністю принципово нових завдань. Мова йде про перенесенні уваги на системні зміни, звернення до майбутніх ринків, структури і моделей бізнесу, створення прогресивних альянсів, орієнтованих на регулювання суспільних відносин, новому характері соціально-трудова відносин, властивому постіндустріальному суспільству. Проте в сучасних умовах влада здебільшого сприймає бізнес як молодшого партнера-виконавця, а не рівноправного учасника процесу ухвалення рішень і вироблення методів досягнення взаємовигідних результатів, а також взаємного контролю сторін. Поки владні структури схильні розглядати діяльність СГД в соціальній сфері швидше як добродійність, ніж як

соціальне інвестування, створення механізмів, що саморозвиваються, дозволяють вирішувати проблеми в довгостроковій перспективі. Узагальнення теорії і практики соціальної відповідальності підприємств дозволило розробити модель соціальної відповідальності в сучасних умовах, яка дає уявлення про суть соціальної відповідальності підприємства (рис.1.2.).

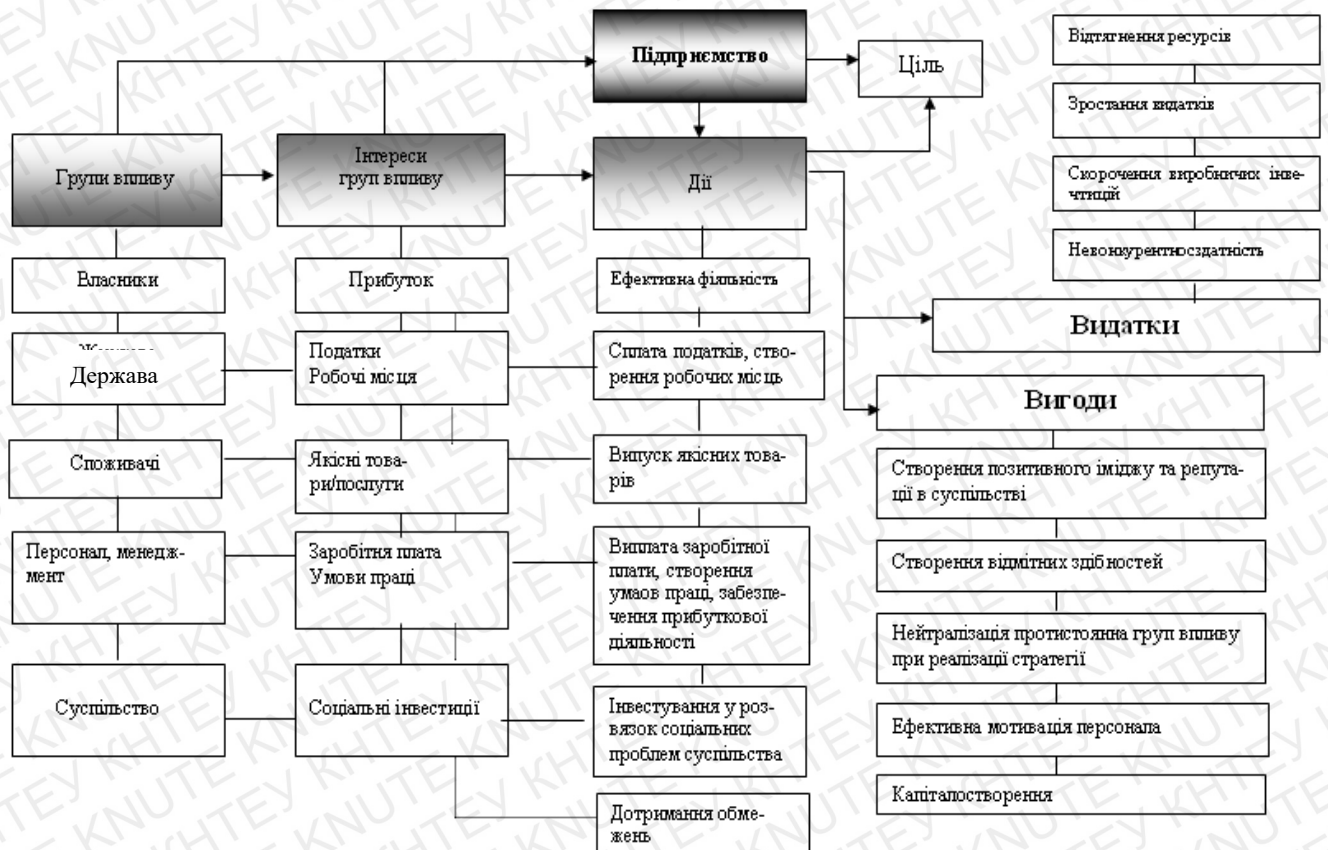


Рис.1.2. Модель соціальної відповідальності підприємства

У моделі представлені такі елементи соціальної відповідальності як групи впливу, їх інтереси, дії підприємства з реалізації цих інтересів. У дотриманні обмежень зацікавлені всі групи впливу. Для підприємства соціальна відповідальність може нести певні вигоди і витрати. Для посилення позитивного впливу соціальної відповідальності на розвиток підприємства важливо розглядати її як об'єкт управління і відповідно здійснювати управлінський вплив за допомогою таких функцій управління як планування, організація, контроль [17].

Принциповою особливістю моделі є:

- ✓ уявлення про соціальну відповідальність як про комплексне, багатопланове явище, з безліччю зв'язків між групами впливів;
- ✓ втілення основних тенденцій розвитку соціальної відповідальності.

Модель соціальної відповідальності сприяє:

- кращому розумінню суті соціальної відповідальності в сучасних умовах;
- визначенню компонентів соціальної відповідальності підприємств, що дозволить їх порівнювати, аналізувати, робити прогнози;
- формулюванню стратегії соціальної відповідальності підприємства.

На практиці кожне підприємство залежно від конкретної ситуації може визначити свою модель соціальної відповідальності [12].

Вивчення сформованих в економічній літературі підходів до розуміння суті *управління соціальною відповідальністю* дозволяє дійти висновку про те, що за своєю суттю це процес, в якому реалізуються цілі і завдання стратегічного і оперативного менеджменту.

Менеджмент соціальної відповідальності є системою функцій і форм регулювання відносин підприємств з групами впливу з метою забезпечення конкурентноздатного стійкого збалансованого розвитку підприємств. Тим самим менеджмент соціальної відповідальності повинен забезпечити формування цілей управління підприємства і розробку заходів щодо їх досягнення за допомогою реалізації стратегії і тактики управління [67].

Відповідно до цього, а також зважаючи на запропоновану вище модель соціальної відповідальності підприємств розроблена модель менеджменту соціальної відповідальності (рис. 1.3.), принципів особливості якої полягають в наступному:

- у соціальній відповідальності що розглядається як систему, має внутрішні і зовнішні зв'язки;
- виділені типи ситуацій, які визначають особливості управління соціальною відповідальністю;

- виявлена роль стратегічного планування в управлінні соціальною відповідальністю.

Методологічною основою дослідження процесів формування і розвитку менеджменту соціальної відповідальності є системний, процесний і ситуативний підходи управління, які розглядають управління об'єктом з різних точок зору. Застосування якого-небудь одного підходу для цілей управління практично неможливо і істотного ефекту дати не може.

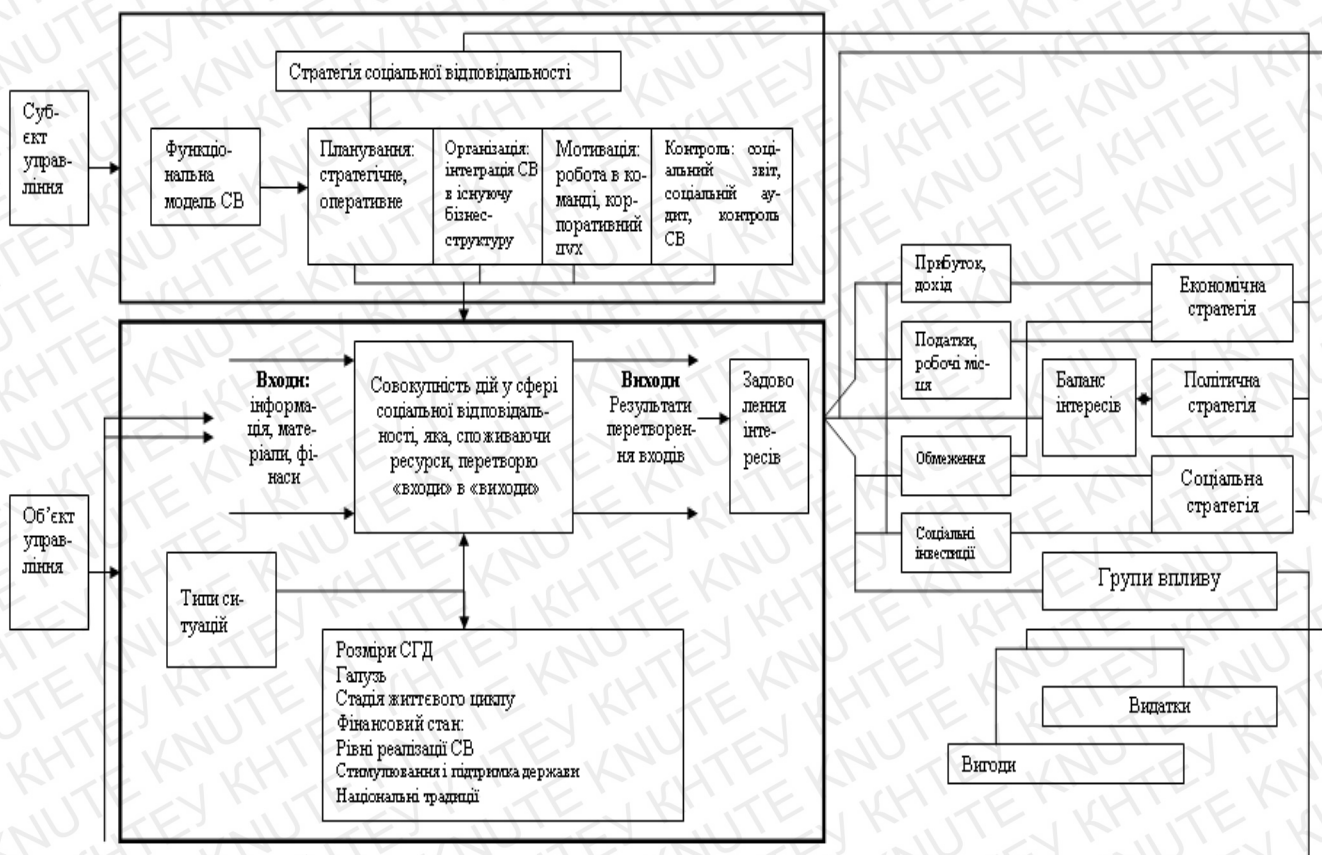


Рис. 1.3. Модель менеджменту соціальної відповідальності

Застосування названих підходів до дослідження соціальної відповідальності дозволяє:

- провести комплексне дослідження проблем розвитку соціальної відповідальності з позицій взаємодії з групами впливу;
- провести функціональне моделювання системи управління шляхом визначення складу функцій управління, їх зміст і взаємозв'язку;

- виділити найбільш значущі змінні зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають особливості реалізації соціальної відповідальності;
- розглянути різні аспекти формування і функціонування соціальної відповідальності.

Ключове значення в моделі менеджменту соціальної відповідальності має системний підхід. Згідно системному підходу управління соціальною відповідальністю повинне проводитися в цілісній сукупності його підсистем, елементів і виявленні багатообразних зв'язків як між ними, так і із зовнішнім середовищем [71].

Процесний підхід розглядає управлінську діяльність як виконання комплексу загальних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю. Виконання функцій управління розглядається у вигляді процесу, тобто як сукупність взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють деякі ресурси, інформацію що поступає на вході системи, у відповідні результати на виході.

У системі управління соціальною відповідальністю провідну роль посідає стратегічне планування, направлене на гармонізацію інтересів груп впливу з метою забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарської діяльності. Для цього аналізуються інтереси груп, узгоджуються протиріччя, виробляються механізми взаємодії, приводяться соціальні інвестиції у відповідність з внутрішніми можливостями підприємства. Інші функції управління (організація, мотивація, контроль) направлені на підтримку максимально можливого і стабільного рівня досягнень організаційних цілей підприємства, закладених в процесі стратегічного планування. Вони представлені, як правило, в розрізі завдань окремим підрозділам, які включають їх в сферу свого керівництва і контролю.

Ситуативний підхід визнає, що хоча загальний процес управління однаковий, специфічні прийоми можуть значно варіюватися. Ситуативний підхід пов'язує конкретні прийоми і концепції з певними ситуаціями для

досягнення цілей підприємств найбільш ефективним способом. Застосування ситуативного підходу дозволяє уточнити склад змінних внутрішнього і зовнішнього середовища, які необхідно брати до уваги при організації управління соціальною відповідальністю [20].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Підприємства готельного бізнесу знаходяться в умовах складного, швидко змінного зовнішнього середовища і повинні аналізувати основні тенденції його зміни. Ці зміни змушують бізнес переорієнтовувати напрями діяльності на стратегічний розвиток і формування соціально орієнтованої системи фінансово-господарської діяльності, під якою розуміється вивчення, погодження, планування і оцінки потреб і інтересів споживачів, персоналу, підприємства і суспільства в цілому.

2. Управління корпоративною соціальною відповідальністю, особливо у сфері готельного господарства, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління, цей аспект недостатньо висвітлений з наукової точки зору та практичної реалізації. Корпоративна соціальна відповідальність як напрям дослідження перетинається з такими науками, як менеджмент, соціологія, культурологія і психологія. З одного боку, це призводить до певних труднощів під час дослідження, а з іншого — дає можливість найповніше використовувати корпоративну соціальну відповідальність як інструмент ефективного управління підприємством, за допомогою якого можна значно підвищити продуктивність праці та зменшити плінність кадрів

3. **Корпоративна соціальна відповідальність** знаходиться в прямій залежності від фундаментальних ідей, цінностей, символів і зразків поведінки всього суспільства. На їх основі інтегруються індивіди і групи, через них здійснюється ціннісний і нормативний контроль за їх поведінкою. З цих позицій корпоративну соціальну відповідальність можна охарактеризувати як специфічну, характерну для даного підприємство

систему зв'язків, дій, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної підприємницької діяльності.

4. Корпоративна соціальна відповідальність є одним з атрибутів формування і управління підприємством. При цьому вона розглядається як необхідний ресурс і найважливіший елемент сучасної теорії менеджменту. Зазначений підхід називають раціональним або прагматичним, оскільки соціальна відповідальність досліджується як результат цілеспрямованої діяльності організації. Водночас зміст соціальної відповідальності залежить від цілей, що стоять перед колективом.

5. Менеджмент соціальної відповідальності є системою функцій і форм регулювання відносин підприємств з групами впливу з метою забезпечення конкурентоздатного стійкого збалансованого розвитку підприємств. Тим самим менеджмент соціальної відповідальності повинен забезпечити формування цілей управління підприємства і розробку заходів щодо їх досягнення за допомогою реалізації стратегії і тактики управління.

5. Базові компетенції підприємств готельного господарства, які є основою стійких конкурентних переваг у складних економічних умовах впливають на формування корпоративної соціальної відповідальності. До базових внутрішніх компетенцій підприємства можна віднести наступні: - спроможність організувати бізнес-процеси (управління проектами, управління якістю, збут, маркетинг, планування, бюджетування, мотивація персоналу); - наявність кваліфікованого персоналу; - ноу-хау, унікальні технології .

6. Для формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства ключові компетенції грають основну роль. Важливим є те, що для початку слід ідентифікувати ключові фактори успіху підприємства, перш ніж детально досліджувати лежать в їх основі навички та здібності. Наслідком такого аналізу може бути висновок про те, якими дійсно ключовими компетенціями володіє підприємство готельного господарства і в якій сфері в майбутньому їх необхідно розвивати.

7. У системі управління соціальною відповідальністю провідну роль посідає стратегічне планування, направлене на гармонізацію інтересів груп впливу з метою забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарської діяльності

**РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА
«RAMADA ENCORE»**

2.1 Організаційно-економічна оцінка діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv»

Ramada Encore - це мережа готелів, якою володіє і управляє Готель «Ramada Encore Kyiv» Wyndham Worldwide. Мережа була заснована в 1954 р. Маріоном В. Моніторинг основних показників діяльності готельного оператора включає спостереження за :станом матеріально-технічної бази; коефіцієнтом завантаженості номерного фонду; за сегментами споживачів; показниками фінансової звітності. Саме тому, проаналізуємо результати господарської діяльності готелю "Ramada Encore Kyiv", який на умовах контракту на входить до складу готельного оператора "Ramada Encore». На першому етапі дослідження узагальнено інформацію щодо матеріальних активів готелю (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Матеріально-технічна база готелю "Ramada Encore Kyiv"

| \ | Кількість та опис | Розміщення приміщень |
|--------------------------------------|---|--|
| Адміністративні приміщення | Більше 10 приміщень для нарад | З нульового по четвертий поверхи |
| Приміщення вестибюльної групи : | Вестибюль | |
| | 3 зони гардеробу | Один знаходиться на першому поверсі готелю, інші два на території торговельного центру |
| | Близько 10 санітарних вузлів | На кожному поверсі, де проходять конференції чи збори компанії |
| | 6 пунктів охорони готелю | На першому поверсі готелю |
| Номерний фонд | 322 номера | Починаючи з четвертого, закінчуючи 20-м |
| Приміщення масового обслуговування | 23 конференц-зали | На території готелю та ТРЦ «Атмосфера» |
| Приміщення ресторанного господарства | Ресторан «TheHub» Ресторан «DK» | На першому поверсі готелю |
| Складські приміщення | Приміщення для зберігання їжі та напоїв | Перший та другий поверхи готелю |

Готель "Ramada Encore Kyiv" надає послуги ділового та конгресного туризму (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2

Кількість конференц-залів готелю Ramada Encore Kyiv²

| Рік | Кількість конференц-залів | Відкрито нових залів | Місткість нових залів |
|----------|---------------------------|----------------------|-----------------------|
| 2015 рік | 5 | * | 320 місць |
| 2016 рік | 9 | 4 | 160 місць |
| 2017 рік | 13 | 4 | 800 місць |
| 2018 рік | 18 | 5 | 200 місць |
| 2019 рік | 20 | 3 | 180 місць |
| 2020 рік | 23 | 3 | 700 місць |

Готель " Ramada Encore Kiev " за рівнем комфортності є чотирьох-зірковим готелем. Готель оснащений інженерними системами й обладнанням, які забезпечують:

- постійне електропостачання;
- гаряче та холодне водопостачання (цілодобово);
- опалення, що забезпечує температуру в межах 18-22° С у житлових приміщеннях;
- вентиляцію (природну або штучну), що забезпечує нормальну циркуляцію повітря і запобігає проникненню сторонніх запахів в номери і громадські приміщення;
- багатоканальне телебачення в усіх номерах;
- телефонний зв'язок;
- освітлення в номерах: природне (не менше одного вікна), штучне, що забезпечує освітленість при лампах розжарювання - 100 кВт: при люмінесцентних лампах - 200 кВт; у коридорах - цілодобове освітлення.

Номерний фонд "Ramada Encore Kyiv" представлений у табл.2.3

Таблиця 2.3.

² Дані на 20 жовтня 2021 року

Кількість та категорії номерів отелю «Ramada Encore Kyiv»³

| Категорія номеру | Кількість номерів |
|---------------------|-------------------|
| Стандартний | 257 |
| Покращений стандарт | 7 |
| Апартаменти | 58 |
| <i>Всього</i> | <i>322</i> |

Коефіцієнт завантаженості готелю - показник, що визначає частку номерів, зайнятих більш як однією особою. Співвідношення загальної кількості місць, номерів, що знаходяться в експлуатації, і кількості місць, проданих клієнтам в даному готелі протягом певного тимчасового інтервалу [46].

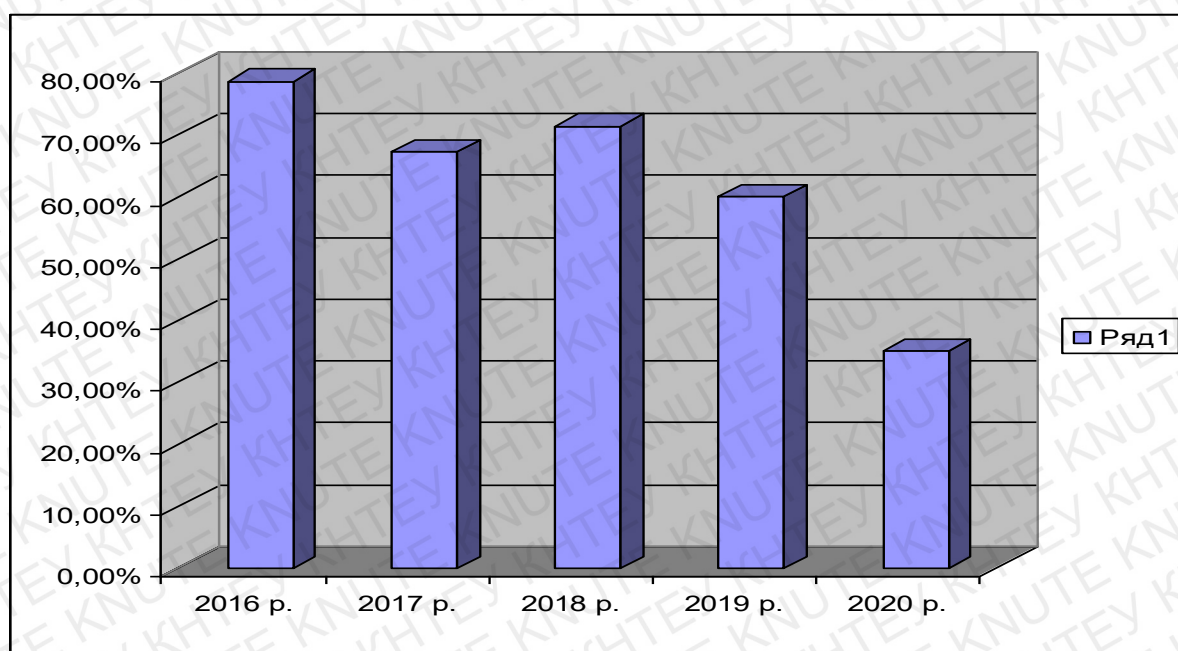


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнта завантаженості готелю «Ramada Encore Kyiv»

Коефіцієнт завантаження готелю є показником використання номерного фонду готелю і свідчить про ступінь ефективності її комерційної роботи. Рівень завантаженості - показник реалізації готельних номерів:

$$З = \frac{Нп}{Н} \times 100 \quad (1.1)$$

де З - рівень завантаженості (%);

Нп - число проданих номерів;

Н - число номерів, запропонованих для продажу.

Проаналізувавши динаміку завантаженості готелю за попередні роки зазначимо, що коефіцієнт завантаженості готелю з 2019 року зменшився, що пов'язано з впливом пандемії Covid 19. Позитивна тенденція намітилася з березня 2021 р. (рис. 2.2).

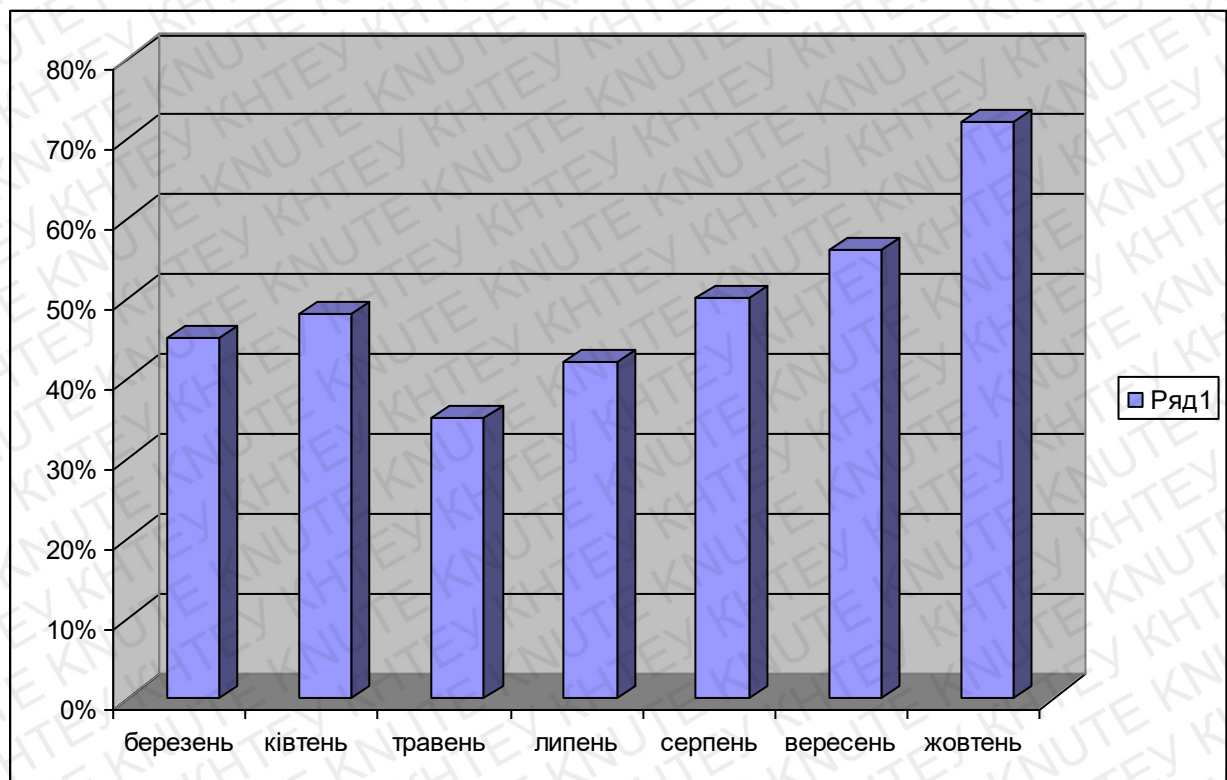


Рис. 2.2. Динаміка завантаженості готелю «Ramada Encore Київ» за період березень-жовтень 2021 р.

Важливим аспектом діяльності готелю є цінова політика. У табл. 2.4. узагальнено вартість проживання досліджуваного суб'єкта та конкурентів готельного оператора

Таблиця 2.4⁴

⁴ Дані з інтернет сайтів готелів, станом на 20 жовтня 2021 року

Порівняння цінової політики міжнародних готельних операторів та мереж

| Назва готелю | Ціна за проживання, грн |
|----------------------|-------------------------|
| Radisson Blue | 3800 |
| Hotel Ibis | 2800 |
| Premier-palace hotel | 3420 |
| Ramada Encore Kiev | 3600 |

При порівнянні цінової політики готельних комплексів міста Києва ми спостерігаємо, що ціни на номер класу стандарт коливаються від 2800 грн до 4000 грн. Найдешевший номер можна придбати в готелі Ibis м. Києва за ціною 2800 грн. Найдорожчий номер в готелі Radisson Blue Podil за 4000 грн. Але якщо гостям подобається атмосфера, яку створює готель, то ніякі кошти не перешкоджають залишитись саме в улюбленому місці.

З метою виявлення ринкових сегментів серед споживачів готельних послуг і найефективнішого задоволення їх різноманітних потреб було проведено дослідження клієнтів 4-зіркового готельного комплексу "Ramada Encore Kyiv", великого підприємства з розміщення гостей. Зручне розташування вигідно відрізняє це підприємство від інших готелів. Середньорічний коефіцієнт завантаження становить близько 70 %, максимальне завантаження (80—90 %) забезпечується у дні проведення різних форумів, виставок, конференцій і ярмарків.

Для основної групи респондентів (47,4 %) важливо, щоб у готелі надавалися послуги з організації харчування гостей; 23,7 % віддають перевагу послугам розваг (казино, дискотека); 18,4 % опитаних вказали на необхідність наявності сауни, басейну в готелі; лише 2,6 % потребують надання послуги з організації екскурсії; 7,9 % вказали на необхідність надання інших послуг. Аналіз проведеного маркетингового дослідження показав, що найвиразнішими ознаками сегментації клієнтів є соціально-демографічні. До таких показників входять сегментація

споживачів за віком, статтю, рівнем освіти, середньомісячним доходом та метою подорожі гостей готелю.

Таблиця 2.5.⁵

Сегментація споживачів готельних послуг за віком

| Вікова група | Вік | % від чисельності груп |
|-------------------------|---------------|------------------------|
| Підлітки та молоді люди | До 30 років | 34% |
| Дорослі люди | Від 30-59 | 57% |
| Люди похилого віку | Від 59 і вище | 9% |

Найчисленнішою віковою групою є клієнти готелю віком від 30 до 50 років (57%). Серед них більше чоловіків — 65 %. Люди похилого віку є найменшою віковою групою і становлять лише 9 % від всіх гостей готелю.

Таблиця 2.6.⁶

Сегментація гостей готелю за статтю

| Стать | % від чисельності груп |
|----------|------------------------|
| Чоловіча | 56% |
| Жіноча | 44% |

Провівши сегментацію гостей готелю за статтю ми можемо стверджувати, що у % співвідношенні чисельність чоловіків на 6 % більша, ніж чисельність жінок. Аналіз зв'язку віку клієнтів готелю з їх родом діяльності показав, що вік від 30 до 50 років характерний для представників керівної ланки — 40 %, кількість підприємців, службовців і представників інших професій у цій віковій групі однакова і становить по 20%. Серед респондентів старше 50 років — половина керівників і половина пенсіонерів.

⁵ Дані станом на 20 жовтня 2021 року

37,5 % клієнтів готелю віком до 30 років займаються підприємницькою діяльністю.

Наступним соціально-демографічним показником є розподіл гостей готелю за рівнем освіти. Найбільшу частку складають гості готелю з вищою освітою 49%, друге місце займають гості готелю з незакінченою вищою освітою і становлять 44% і лише 7% становлять гості готелю з середнім рівнем освіти.



Рис. 2.3. Розподіл гостей готелю «Ramada Encore Kyiv» за рівнем освіти⁷

За розподілом рівня доходів гостей готелю можна проаналізувати ціни на послуги з проживання та харчування в готелі та зробити певні висновки.

Сегмент гостей із рівнем доходу до 15 000 грн. становить лише 6% від загальної кількості гостей готелю. Від 15 000 грн до 20 000 грн становить 40%, а від 20 000 грн до 40 000 грн. становить цілих 46%. На сегмент гостей з рівнем доходу більше 20 000 грн. припадає 8% гостей від загальної кількості гостей готелю «Ramada Encore Kyiv».

⁷ Дані на 19 жовтня 2021 року

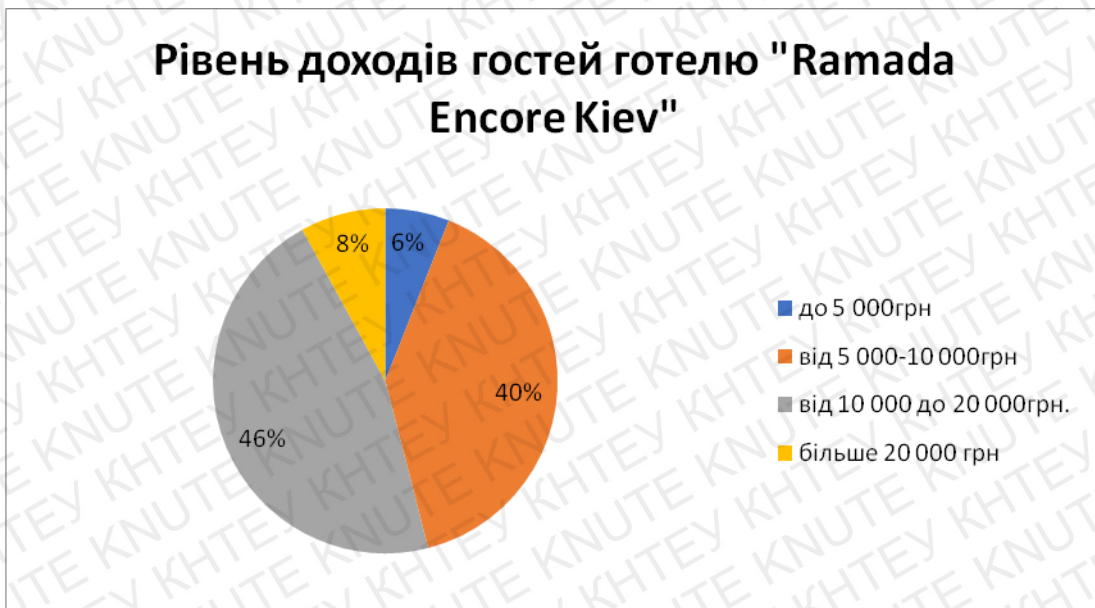


Рис 2.4. Розподіл гостей готелю «Ramada Encore Kyiv» за рівнем доходів

До числа найбільш поширених відноситься сегментація туристського ринку по спонукальних мотивів клієнтів, які обумовлюють цілі подорожей.

Розрізняють такі основні види туризму: пізнавальний, спортивно-оздоровчий, курортний, лікувальний, діловий і конгрес-туризм, релігійний.



Рис.2.5. Сегментація гостей готелю за метою подорожі ⁸

Першими організованими туристичними подорожами пізнавально-ділового характеру були поїздки на міжнародні ярмарки і виставки. Кількість поїздок ділових людей збільшилася з розширенням комерційних ринків і поступовим ослабленням митних обмежень, а також завдяки збільшенню швидкості руху транспорту та зниженню транспортних витрат, що є дуже

⁸ Дані станом на 19 жовтня 2021 року

добрим для готелю. Міжнародні виставки, ярмарки, аукціони, які відвідують мільйони туристів, - досить прогресивна форма спілкування.

Діловий туризм охоплює групи людей, об'єднаних єдиною метою або фаховими інтересами. Гостями готелю можуть бути бізнесмени, інженери, лікарі, педагоги, спеціалісти сільського господарства. Поняття "діловий туризм", за сформованою у міжнародному туризмі практикою, охоплює коло ділових поїздок за різним призначенням:

- ділові поїздки співробітників підприємств для переговорів;
- поїздки на конгреси, конференції, виставки, ярмарки, біржі;
- поїздки на спортивні змагання команд, гастролі;
- поїздки офіційних делегацій.



Рис. 2.6. Сегментація поїздок за діловим призначенням до готелю «Ramada Encore Kyiv»⁹

45% гостей готелю «Ramada Encore Kyiv», в яких основною метою подорожі є діловий туризм є учасниками конгресів, різного типу конференцій та виставок.

33% гостей готелю «Ramada Encore Kyiv», в яких метою подорожі є

⁹ Дані взяті станом на 19 жовтня 2021 року

діловий туризм приїжджають до готелю брати участь у виробничих нарадах та переговорах.

12% гостей готелю «Ramada Encore Kyiv», в яких метою подорожі є діловий туризм здійснюють поїздки в якості офіційних делегацій міста, країн, компаній. Лише 10% гостей готелю «Ramada Encore Kiev», в яких метою подорожі є діловий туризм становлять учасники спортивних змагань, спортивні команди. Частка туристів в готелі "Ramada Encore Kiev", саме від ділового туризму становить 77%. Друге місце за часткою гостей в готелі займають пізнавальний та культурний туризм, а саме частка становить 14%, по 7% від кожного виду. Найменша чисельність гостей припадає від спортивного туризму, лише 4%. Для того, щоб зрозуміти важливість факторів на вибір готелю «Ramada Encore Kyiv» було проведено опитування гостей в формі анкетування.

Таблиця 2.7.

Фактори, що вплинули на вибір готелю «Ramada Encore Kiev»¹⁰

| <i>Види факторів</i> | <i>Підвиди</i> |
|----------------------|---|
| Психологічні(50%) | Мотивація |
| | Сприйняття, засвоєння |
| | Переконання |
| | Ставлення |
| Особистісні (20%) | Вік, стать, сімейний статус, етап життєвого циклу сім'ї |
| | Професія, освіта, рівень доходів |
| | Тип особистості, стиль життя |
| Соціокультурні(30%) | Референтні групи |
| | Сім'я |
| | Соціальна роль і статус |

¹⁰ Дані опитування споживачів на 19 жовтня 2021 року

При вивченні факторів, що впливають на вибір готелю було встановлено, що фактори психологічного впливу, а саме мотивація, переконання та ставлення є вирішальними при виборі готелю і становлять 50%. На соціокультурні фактори припадає 30%, а саме соціальна роль і статус людини та референтна група до якої вона належить. І лише 20% припадає на особистісні фактори при виборі готелю «Ramada Encore Kyiv». У табл. 2.8 здійснено сегментацію споживачів за тривалістю перебування

Таблиця 2.8.

Сегментація гостей готелю за тривалістю перебування 9 місяців 2021 рік

| Тривалість перебування | % від чисельності груп |
|------------------------|------------------------|
| Короткочасний | 78% |
| Тривалий | 22% |

Готель Ramada Encore Kyiv орієнтований на обслуговування корпоративних туристів, які формують основну масу доходу (рис. 2.14)

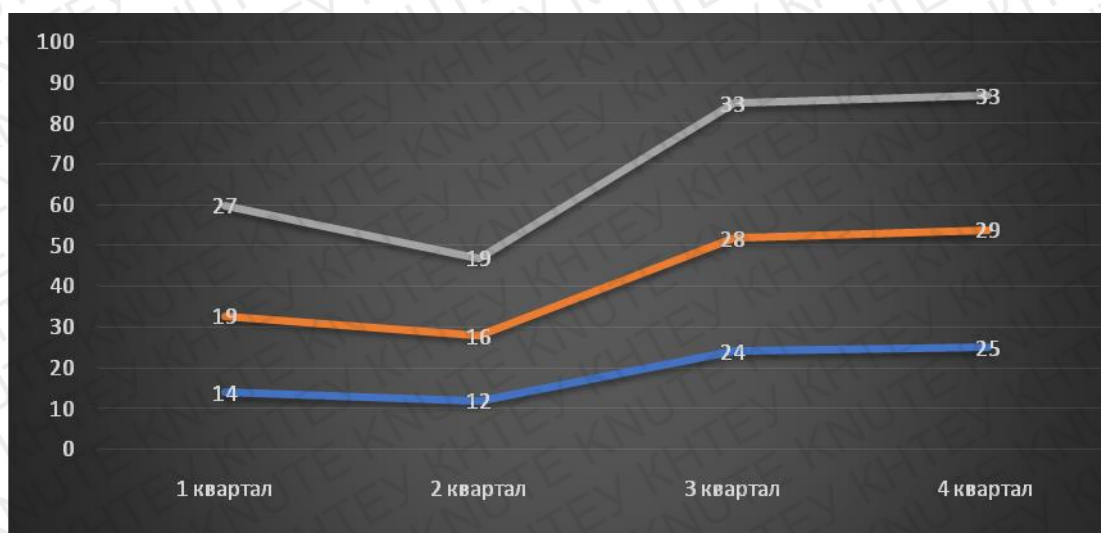


Рис.2.7. Показники доходу готелю «Ramada Encore Kyiv» з 2018-2020 рр.

Порівнявши показники валового доходу готелю за три роки, ми можемо зробити висновок, що готель займає вигідну позицію на готельному ринку України. В 2018 році чистий дохід готелю становив 75 млн. грн., в

2019 році дохід зріс на 17 млн. грн. і становив 92 млн. грн. Дохід на період 2020 року зменшився і склав 78 млн. грн. Середньостатистична прибутковість різних видів готельних послуг виглядає таким чином:

- дохід від продажу номерів (послуги розміщення) - 55 %,
- дохід від підприємств харчування - 25 %,
- додатковий прибуток від продажу напоїв в барах, ресторанах - 10 %;
- дохід від реалізації додаткових послуг - 3 %.

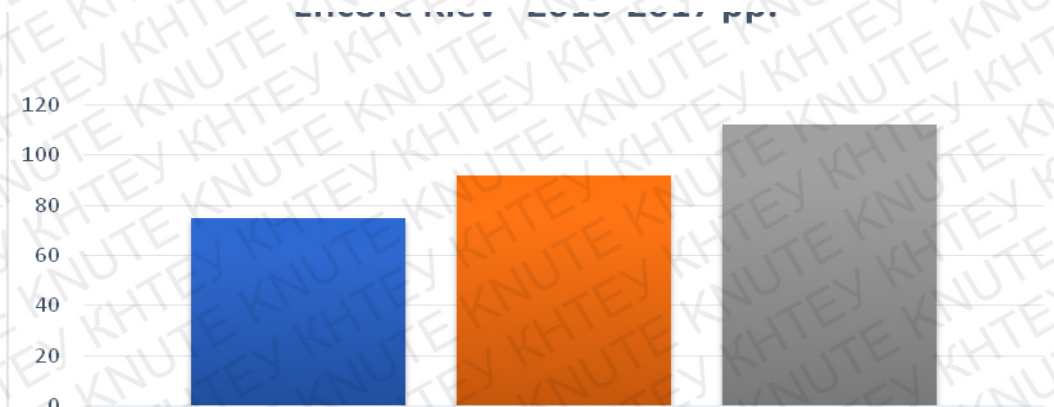


Рис. 2.8. Динаміка чистого доходу готелю «Ramada Encore Kyiv» упродовж 2018-2020 рр.



Рис.2.9. Структура доходів готелю «Ramada Encore Kyiv»

Оскільки, готель «Ramada Encore Kyiv» є конференц-готелем, то середньостатистична прибутковість готельних послуг досліджуваного готелю виглядає таким чином: дохід від продажу номерів (послуги розміщення) - 39

% , харчування учасників конференцій- 44 %, додатковий прибуток від продажу напоїв в барах, ресторанах - 9 %; дохід від реалізації додаткових послуг становить 8 %. При оцінці господарської діяльності готелю систематизовано дані звіту про фінансові результати.

Таблиця 2.19

Динаміка формування фінансових результатів готелю «Ramada Encore Kyiv»
упродовж 2018-2020 рр. млн. тис. грн.

| Показники | 2018р. | 2019р. | 2020р. | Абсолютне відхилення 2020 р. порівняно з: | | Темп зростання (зниження) 2020 р. у % до: | |
|---|--------|--------|--------|---|--------|---|--------|
| | | | | 2018 | 2019р. | 2018 | 2019р. |
| Дохід від реалізації продукції | 75,2 | 112,1 | 92,8 | 17,6 | -19,3 | +81,0% | 20% |
| Податок на додану вартість | 12,5 | 18,7 | 15,5 | 6,2 | -3,2 | +80,6% | 21% |
| Собівартість реалізації продукції | 30,1 | 49,2 | 39,1 | 9,1 | -10,1 | +76,9% | 25% |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 62,7 | 93,4 | 77,3 | 30,7 | -16,1 | +81,1% | 20% |
| Валовий прибуток | 32,6 | 44,2 | 38,2 | 2,0 | -6,0 | +85,3% | 15,7% |
| Адміністративні витрати | 2,9 | 3,3 | 3,5 | 0,4 | 0,2 | +82,8% | +6,3% |
| Витрати на збут | 1,2 | 1,7 | 1,9 | 0,7 | 0,2 | +63,1% | +8,9% |
| Фінансові результати від операційної діяльності | 15,4 | 19,4 | 16,8 | 4,0 | -2,6 | +9,2 | 11,5% |
| Чистий прибуток/збиток | 10,2 | 10,7 | 7,6 | 0,5 | -3,1 | 13,4% | 14% |

Основну частку витрат готелю «Ramada Encore Kiev» складають заробітна плата і пов'язані з нею виплати (17-22 %), оскільки готельне господарство вимагає великої кількості обслуговуючого персоналу від дуже висококваліфікованих і високооплачуваних менеджерів і маркетологів до

великої кількості низько кваліфікованих, але проте добре оплачуваних працівників, зайнятих в контактній і допоміжній службах, оскільки вони безпосередньо стикаються з гостем і створюють необхідний комфорт і середовище гостинності.

Наступною вагомою статтею витрат є експлуатаційні витрати на утримання номерного фонду - до 12-14 % загального об'єму витрат готелю, 4-6 % складають витрати на організацію харчування. Решта витрат розподіляється приблизно таким чином. Як показують дані та розрахунки від операційної діяльності в 2018 році чистий прибуток становив 10,2 млн. грн., в 2019 році 10,7 млн. грн., а в 2020 році 7,6 млн. грн., що свідчить про негативний вплив локдауна на економічні показники діяльності готелю.

Постійні витрати готелю не залежать від величини надання послуг, існують і при нульовому їх обсязі. Це попередні зобов'язання підприємства (відсотки по позиках та ін.), податки, амортизаційні відрахування, оплата охорони, орендна плата, витрати на обслуговування фондів та обладнання при нульовому обсязі надання послуг, зарплата управлінського персоналу тощо. Змінні витрати залежать від кількості наданих послуг та складаються з витрат на сировину, матеріали, зарплату робітникам тощо. Сума постійних і перемінних витрат утворює валові витрати - суму грошових витрат на надання певного виду послуг.

Абсолютна сума витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу без урахування обсягу виручки є недостатньою величиною для здійснення аналізу витрат. Тому найчастіше використовується такий показник, як співвідношення рівня витрат виробництва до розміру виручки. Рівень витрат є важливим якісним показником діяльності підприємств, його зниження при одночасному підвищенні якості обслуговування свідчить про поліпшення роботи підприємства. Економія і раціональне використання матеріальних ресурсів є одним з істотних чинників підвищення прибутковості готельного підприємства. Головними джерелами економії, застосування яких дозволяє зменшити витрати таких дорогих матеріальних ресурсів, як вода і

електроенергія, є застосування нових технологій.

Однією з найважливіших категорій в аналізі діяльності готелів є собівартість, що являє собою сумарні витрати на надання послуг. Теоретично до собівартості повинні включатися нормативні витрати готелю на надання послуг, але на практиці в готелі «Ramada Encore Kyiv» до неї відносять понаднормативні витрати сировини, матеріалів тощо. Щодо елементів операційних витрат готелю «Ramada Encore Kyiv», то слід відмітити загальне зростання витрат у 2020 році (табл. 2.20)

Таблиця 2.20

Динаміка операційних витрат готелю « Ramada Encore Kiev» упродовж 2018-2020 рр., тис. грн.

| Найменування показника | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
|----------------------------------|---------|---------|---------|
| Матеріальні затрати | 18201 | 24141 | 29029 |
| Витрати на оплату праці | 17601 | 23002 | 27972 |
| Відрахування на соціальні заходи | 4442 | 6577 | 8329 |
| Амортизація | 23379 | 24455 | 24346 |
| Інші операційні витрати | 36408 | 426482 | 84788 |
| Разом | 100031 | 504657 | 174464 |

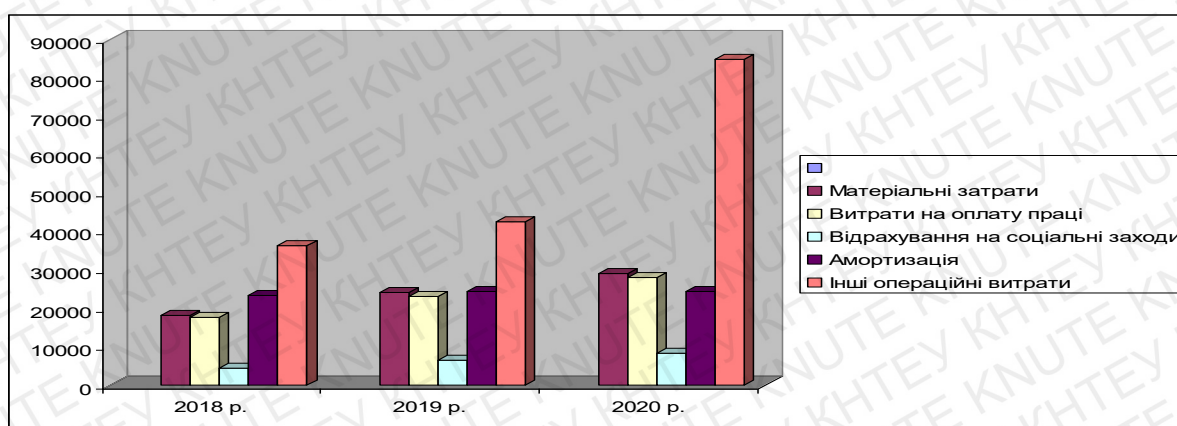


Рис.2.10. Візуалізація динамік операційних витрат готелю « Ramada Encore Kiev»

Аналізуючи динаміку операційних витрат готелю зазначимо, що ці показники збільшились у році в порівнянні з 2019 роком, що в свою чергу було пов'язане зі зростанням вартості комунальних послуг, фінансуванням реконструкції та ремонтних робіт у готелі.

Отже, проаналізувавши господарський стан готелю «Ramada Encore Kyiv» за основними показниками: станом матеріально-технічної бази, коефіцієнтом завантаженості, сегментами споживачів, показниками фінансової звітності можна зробити висновок, що незважаючи на негативний вплив пандемії коронавірусної пандемії готель зберіг ринкову частку та знаходиться на стадії життєвого циклу «зрілість»

2.2. Діагностика нефінансових показників корпоративної соціальної відповідальності готелю

Готель «Ramada Encore Kyiv» з огляду на світові тенденції необхідності підвищення соціального статусу поступово запроваджує у себе соціальну звітність та систему соціально-економічних показників. Готельний оператор здійснює соціальні інвестиції внутрішнього спрямування (рис. 2.11.):



Рис.2.11. Готель «Ramada Encore Kyiv»
в піраміді соціальної відповідальності

- *перший рівень* системи показників соціальної відповідальності є *необхідною умовою* функціонування підприємства. На цьому рівні суб'єкт господарювання веде ефективну економічну діяльність, сплачує податки, виплачує відповідну заробітну плату своїм працівникам;

- *другий рівень* соціальної відповідальності припускає здійснення *соціальних інвестицій внутрішнього спрямування*, які пов'язані зі створенням на підприємстві відповідних умов праці, впровадження заходів щодо покращення морального і фізичного здоров'я працівників, покращення житлово-побутових і соціокультурних умов працівників та їх сімей ;

- *третій рівень* має спрямованість *на зовнішнє середовище*.

Підприємство направляє частину своїх коштів на вирішення проблем регіону його перебування (зниження рівня злочинності, допомога людям з певними захворюваннями, організація вільного часу молоді та покращення екологічного стану середовища) [7].

Тобто Готель «Ramada Encore Київ» найбільшу увагу приділяє власному персоналу, підвищенню його кваліфікації та зменшенню плинності кадрів.

Керівництво готельного оператора вважає, що ефективне управління персоналом в сучасних умовах повинно спиратися на нові підходи до «людського ресурсу», який розглядається як капітал (рис.2.12.) [9].

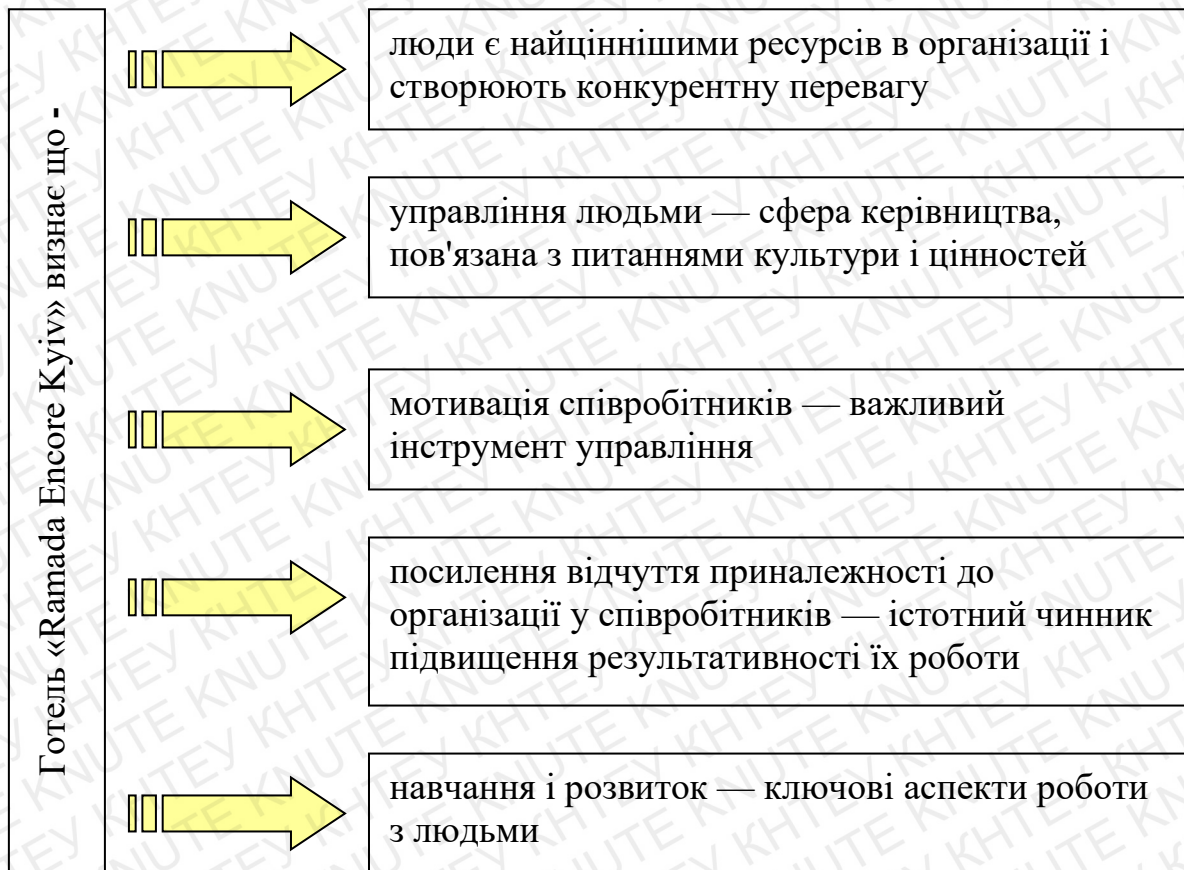


Рис.2.8. Основні принципи роботи з персоналом в готелі «Ramada Encore Kyiv»

Працедавець відіграє вирішальну економічну і соціальну роль для суспільства, від нього залежить:

- ✓ стабільність економічного становища працівників;
- ✓ здоров'я працівника;
- ✓ професійний розвиток працівників;
- ✓ рівень безробіття;
- ✓ використання здібностей працівника незалежно від статі, віку, раси або інших особливостей

Основна соціальна робота компаній присвячена формування ефективної кадрової політики і соціальних програм для працівників. В управлінському арсеналі готелю є різноманітні види соціальних програм, як традиційні, до яких працівники звикли, так і абсолютно нові (рис2.13.) [36].



Рис.2.13. Види соціальних програм готельного оператора

У даному огляді не буде представлений докладний аналіз кожного з напрямлень програм соціальної відповідальності. Для ілюстрації внеску готельного оператора в суспільний розвиток і, можна узяти для прикладу лише декілька програм.

Пенсійне забезпечення. Значущим внеском компаній в соціальне благополуччя працівників є корпоративні пенсійні фонди і програми. За майже 10 років функціонування готелю в Україні корпоративну пенсію отримують троє співробітників в розмірі трьох мінімальних державних пенсій. Також в компанії «Ramada Encore Kyiv» займаються підвищенням освітнього і професійного рівнів працівників.

В результаті модернізації бізнес процесів на підприємстві з'явилася нові технології, що вимагає нових навичок в управлінні нею, багато процесів

значно механізовано, використовується сучасні комп'ютерні технології. Тому у готелі «Ramada Encore Kyiv» розроблена система навчання і підвищення кваліфікації працівників, яка носить випереджаючий характер в розв'язку завдань забезпечення кадрового потенціалу.

Прагнення працівників підвищити свою кваліфікацію і освітній рівень відкриває для них можливості кар'єрного зростання. Деякі види навчання містять можливості атестації і сертифікації. Такі види, як цільове направлення працівників в професійні і вищі профільні державні і недержавні учбові заклади [46].

Активно використовуються послуги запрошених тренінгових і освітніх організацій для проведення короткострокових курсів за певними напрямками (таким, як, наприклад, маркетинг, технологія продажів і т. д.). Іноді Готель «Ramada Encore Kyiv» направляє своїх менеджерів і співробітників на проходження стажувань. Крім цього, готель «Ramada Encore Kyiv» розробляє проект власного освітнього центру, в якому б розроблялися унікальні за змістом програми, орієнтовані на потреби саме міжнародного готельного оператора «Ramada Encore Kyiv» (таб.2.21.).

Таблиця 2.21.

Заходи з підвищення кваліфікаційного і освітнього рівня працівників
«Ramada Encore Kyiv» в 2021 році

| Назва заходу | Кількість заходів | Кількість працівників, що взяли участь |
|---|-------------------|--|
| 2. Тренінг «Технологія продажів» | 2 | 15 |
| 3. Тренінг «Активні продажі» | 2 | 15 |
| 4. Семінар «Готельна база готельного оператора Ramada Encore» | 4 | 22 |
| 5. Семінар «Готельні бази курортів світу» | 2 | 16 |
| 6. Стажування на підприємствах | 4 | 8 |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| ланцюга «Ramada Encore » | | |
|--------------------------|--|--|

Поліпшення стану здоров'я населення є одним із завдань, якому держава приділяє особливу увагу, зокрема, в рамках пріоритетних національних проектів. Свій внесок в рішення цієї задачі вносять і Готель «Ramada Encore Kyiv» «Ramada Encore Kyiv». Низька якість і обмежена доступність послуг, що надаються в системі державної медицини, приводять до того, що Готель «Ramada Encore Kyiv» бере на себе турботу про стан здоров'я працівників - регулярно проводяться профілактичні огляди, працедавці оплачують надання спеціальних медичних послуг (наприклад, стоматологічних), вакцинацію від грипу. Розвиток корпоративного спорту — внесок в профілактику захворювань і пропаганда здорового способу життя [45].

Програми з поліпшення умов праці включають в себе забезпечення працівників гарячим харчуванням по доступних цінах в спеціально відведеному приміщенні офісу та регулярний контроль стану робочих місць. На підприємстві проводяться регулярні перевірки, недоліки, що виявляються в ході цих перевірок, враховуються і усуваються в ході реалізації програм. Послугами корпоративної медицини мають можливість користуватися також члени сімей працівників. Програми для дітей співробітників (літній відпочинок). Добровільне медичне страхування отримує все більше поширення в діловій практиці, причому останнім часом фінансування цих програм починає здійснюватися на пайовій основі з працівниками.

Програми, направлені на збереження здоров'я працівників і членів їх сімей, сприяють також розвитку ринку страхових послуг і регіональних медичних центрів. З урахуванням того, що зовнішні корпоративні програми співпраці з медичними закладами включають фінансування закупівель медичної техніки, медикаментів і ін., можна говорити про комплексний підхід компанії до питань поліпшення здоров'я не тільки співробітників, але і жителів в територіях присутності [43].

Основні показники, які використовує Готель «Ramada Encore Kyiv» для відображення своєї соціальної діяльності наведені в наступній таблиці 2.22.

Таблиця 2.22.

Основні напрямки реалізації соціальної діяльності готелю
«Ramada Encore Kyiv»

| Освітні програми | Оздоровчі програми | Пенсійні програми |
|---------------------------------------|---|------------------------------------|
| 1.Підвищення кваліфікації працівників | 1.Надання корпоративних путівок | 1.Програми пенсійного забезпечення |
| 2.Стажування для молодих спеціалістів | 2.Забезпечення гарячим харчуванням | |
| 3.Програми з отримання вищої освіти | 3. Повне медичне страхування співробітників та їх сімей | |
| 4.Тренінги та семінари | 4. Оплата послуг спортивних клубів | |
| | 5.Покращення робочих місць співробітників на рівні міжнародних стандартів | |

Для оцінки впливу соціально-економічних показників на ефективність функціонування готелю «Ramada Encore Kyiv» використовується:

інтегральний показник економічної ефективності соціалізації (ШЕЕ) за формулою

$$\text{ШЕЕ} = \sum_k \alpha_k \cdot \text{ЧП} - \sum_k \alpha_k \cdot \text{ВК} \quad (2.1.)$$

де,

α_k – показники ступеню впливу соціальних ефектів на економічні (дорівнює 1)

ЧП – чистий прибуток, тис. грн.

ВК – вартість капіталу, тис.грн, %

Визначення вартості власного капіталу є одним із досить складних етапів аналізу. З позиції розрахунку вартості власного капіталу доцільно виділяти такі його джерела: нерозподілений прибуток, привілейовані та звичайні акції підприємства. Використання прибутку підприємства з метою здійснення інвестиційної діяльності не вимагає ніяких додаткових затрат. На перший погляд, прибуток – найдешевше джерело фінансування. Проте не слід забувати, що прибуток представляє собою обмежений ресурс, а будь-який обмежений ресурс має свою вартість. Виходячи з того, що прибуток може бути реінвестований всередині підприємства, а також використаний на інвестування інших суб'єктів господарювання, вартість власного капіталу визначатиметься альтернативною вартістю (*Альтернативна вартість* – вартість ресурсу, використаного певним чином, яку він міг би мати при використанні найкращим з альтернативних способів.) використання прибутку. Інформаційною базою є віт про фінансові результати:

$$\text{ШПЕЕ} = 867,02 - (867,02 * 7\%) = 806,33,$$

Показник ШПЕЕ порівнюють з іншим показником, ВВК.

2) *відшкодування вартості капіталу (ВВК)*, який розраховується за формулою:

$$\text{ВВК} = \text{ЧП} / \text{ВК} \quad (2.2.)$$

де,

ЧП – чистий прибуток, тис.грн

ВК – вартість капіталу, тис.грн*%

Тобто, виходячи з попередніх даних ми можемо розрахувати і цей показник, а потім порівняти його з попереднім.

Показник ВВК за дев'ять місяців 2021 р. становив:

$$BVK = 867,02 / (867,02 * 7\%) = 14,28$$

Наступним кроком є визначення взаємозв'язку між цими двома показниками:

$$BVK > 1 = 14,28 > 1;$$

$$ПЕЕ > 0 = 806,33 > 0. \quad (2.3.)$$

Зіставивши всі вищенаведені показники, можна сказати, що Готель «Ramada Encore Kyiv» проводить ефективну діяльність щодо соціалізації своєї фінансово-господарської діяльності, тому що соціальні вкладення, які здійснює підприємство збільшують його прибутковість і тим самим підвищують його рейтинг і ринкову вартість серед інших підприємств готельного господарства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Моніторинг господарського стану готелю є передумовою формування корпоративної соціальної відповідальності. Моніторинг основних показників готельного господарства включає спостереження за станом матеріально-технічної бази, коефіцієнтом завантаженості, сегментами споживачів показниками. До матеріально-технічної бази готелю «Ramada Encore Kiev» належать: адміністративні приміщення (кабінети, контори, приміщення для нарад); приміщення вестибюльної групи (вестибюль, гардероб, санітарні вузли, пункт охорони громадського порядку); приміщення житлової групи (номери, коридори, холи, вітальні, приміщення побутового обслуговування на поверсі); приміщення масового обслуговування, конференц-зали; приміщення ресторанного господарства, складські приміщення для продуктів і сировини. Кількість конференц-залів з 2015 року по 2020 рік збільшилась в 4 рази і становить 23 конференц-зали.

2. Проаналізувавши динаміку завантаженості готелю за попередні роки коефіцієнт завантаженості готелю з 2015 року став зростати і станом на 2019

рік становив 78,64%, при цьому пандемія обумовила зниження коефіцієнту завантаження. Найчисленнішою віковою групою є споживачів готелю віком від 30 до 50 років (57%). Серед них більше чоловіків — 65 %. Люди похилого віку є найменшою віковою групою і становлять лише 9 % від всіх гостей готелю.

3.Провівши сегментацію гостей готелю за статтю ми можемо стверджувати, що у % співвідношенні чисельність чоловіків на 6 % більша, ніж чисельність жінок. Аналіз зв'язку віку клієнтів готелю з їх родом діяльності показав, що вік від 30 до 50 років характерний для представників керівної ланки — 40 %, кількість підприємців, службовців і представників інших професій у цій віковій групі однакова і становить по 20%. Частка юристів в готелі "Ramada Encore Kiev", саме від ділового туризму становить 77%. Друге місце за часткою гостей в готелі займають пізнавальний та культурний туризм, а саме частка становить 14%, по 7% від кожного виду.

4. За тривалістю перебування 78% споживачів готельних послуг проживають в готелі «Ramada Encore Kiev» менше чотирьох днів. .Оскільки, готель «Ramada Encore Kiev» є конференц-готелем, то середньостатистична прибутковість готельних послуг досліджуваного готелю виглядає таким чином: дохід від продажу номерів (послуги розміщення) - 39 % , харчування учасників конференцій- 44 %, додатковий прибуток від продажу напоїв в барах, ресторанах - 9 %; дохід від реалізації додаткових послуг - 8 %.

5. Виходячи з даних можна зазначити про відносну рентабельність основної діяльності підприємства готельного господарства. Фінансові результати підприємства вказують на прибутковість даного готелю та про перспективи майбутнього, незважаючи на уповільнення розвитку внаслідок впливу пандемії на діяльність готелю.

6. Діагностика нефінансових показників корпоративної соціальної відповідальності готелю дозволила дійти висновку, що готельний оператор здійснює соціальні інвестиції внутрішнього спрямування за трьома рівнями. Визначено основні принципи роботи з персоналом в готелі, досліджено види

соціальних програм, основні напрямки реалізації соціальної діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv».

РОЗДІЛ 3.

ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE KYIV»

3.1. Імплементация соціально-економічних показників в систему управління

Розглянувши всі передумови формування системи соціально-економічних показників в готелі «Ramada Encore Kyiv» здійснені організаційні заходи щодо розробки методичних аспектів фінансово-господарської з метою подальшої соціалізації своєї діяльності та застосування новітніх методів ведення соціальної звітності.

Соціально-орієнтовані показники тільки тоді формують систему коли вони відповідають певним принципам її побудови. В діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv» виділено основні принципи, які візуалізовано на рис.3.1., при цьому доцільним є долучення таких принципів, як:

- **принцип упізнаваності** (виділення і облік ознак в ході функціонального розвитку перцептивних процесів, що забезпечує цілісне пізнання складних об'єктів)
- **принцип активності**. По суті, є узагальненням і розвитком основних уявлень про механізми взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища.
- **принцип взаємодії**. Згідно цього принципу, вивчення потреб особи можливе лише в системі відносин людина-середовище. Оскільки особа не існує поза оточенням, об'єктом аналізу повинен стати їх взаємозв'язок.
- **принцип реактивності**. Будь-який процес в системі визначається зовнішнім стимулом. Цей принцип тісно пов'язаний з ідеєю детермінізму.
- **принцип резонансу**. Наявність стимулів, які відповідають потребам або цінностям особи [16].

Запропоновані принципи є основою формування системи зовнішньої і внутрішньої інфраструктури соціально орієнтованої фінансово-господарської діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv» (рис.3.2.).



Рис. 3.1. Основні принципи формування системи соціально-економічних показників соціальної відповідальності

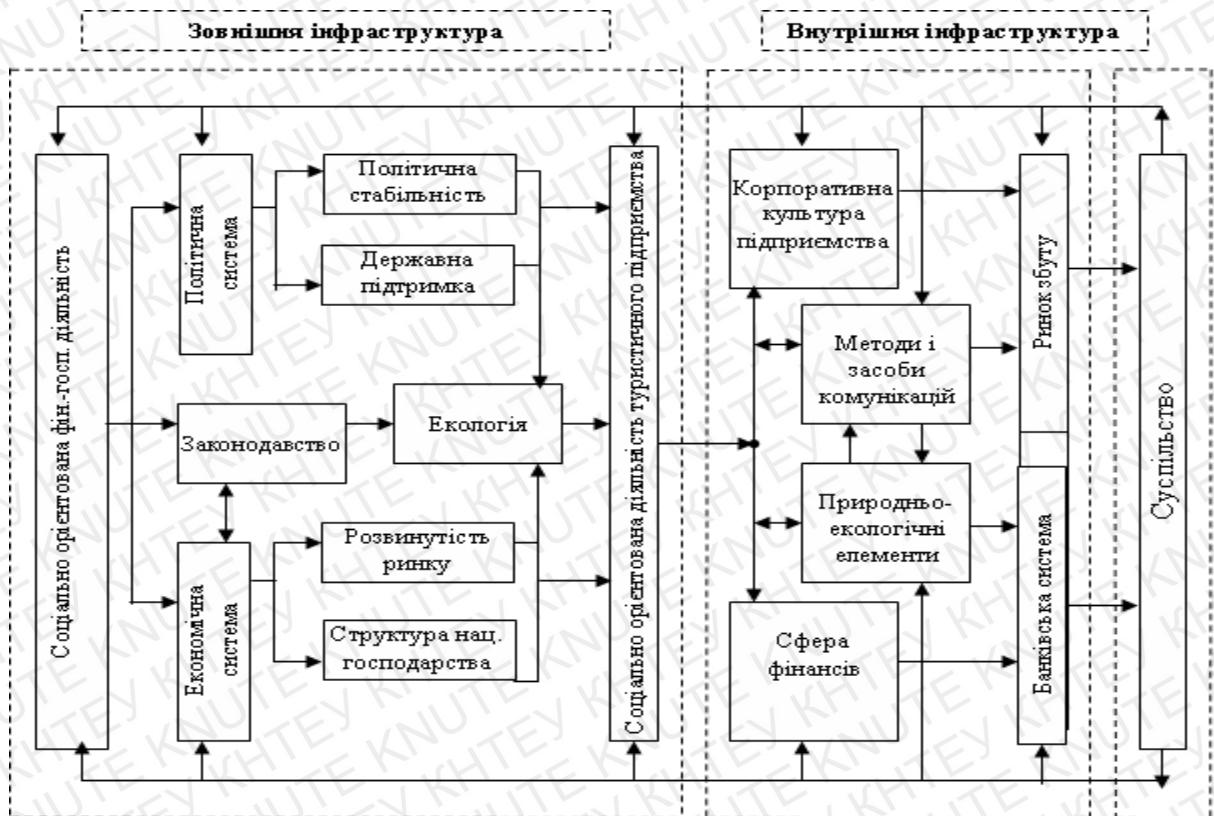


Рис. 3.2. Система зовнішньої і внутрішньої інфраструктури соціально орієнтованої фінансово-господарської діяльності

Знання складу елементів, що створюють інфраструктуру вказаної системи і формулювання принципів дозволить розробити науково обґрунтовану, соціально орієнтовану систему фінансово-господарської діяльності на підприємстві, що погоджує інтереси суспільства, підприємства, споживача і забезпечує істотні конкурентні переваги.

Методичне забезпечення формування системи соціально-економічних показників, повинне базуватися на використанні чотирьох стандартів міжнародної звітності [26, 30]:

- стандарт GRI (описує економічний, соціальний і екологічний прогрес компанії);
- стандарт Account Ability AA 1000;
- стандарт ISO 14 000;
- стандарт відповідальності SA 8000 (Додаток В).

Вимоги у сфері соціальної звітності

Відкритість, повнота і точність інформації. У звіт повинна бути включена вся інформація про діяльність в області стійкого розвитку з достатнім ступенем деталізації.

Залучення зацікавлених сторін. Участь зацікавлених сторін у допомагає організації сконцентруватися на найбільш значимих питаннях.

Підтверджуваність інформації. Вся інформація, використовувана для складання звіту, повинна бути представлена так, щоб її можна було підтвердити при проведенні незалежного аудита.

Значимість і ясність інформації. Інформація повинна бути викладена в ясній формі й у логічному порядку.

Об'єктивність інформації. При доборі інформації для включення в звіт організація повинна уникати упередженості.

Порівнянність і послідовне поліпшення звітності. Звіт повинний піддаватися порівнянню з аналогічними звітами інших організацій, а також відбивати зміни, що відбулися в сфері діяльності організації з моменту випуску попереднього звіту.

Своєчасність звітів. Звіти повинні випускатися з необхідною періодичністю [38].

Наведені вище аспекти формування методичного забезпечення доцільно розглядати в формі декількох рівнів.

Перший (верхній) рівень методичного забезпечення розробки соціально орієнтованої фінансово-господарської діяльності Готелю «Ramada Encore Kyiv». Найбільшим утрудненням тут є формулювання в новому, соціальному контексті питань використання визначеного складу фінансових показників, а також установа власних показників у стандартах GRI.

Другий рівень – система національних законодавчих актів, насамперед законодавство про підприємницьку діяльність, про працю, міжгалузеві і галузеві національні стратегії, цільові програми.

Третій рівень – акти бізнес співтовариства і само регульованих організацій.

Четвертий рівень – корпоративні стратегії, стандарти, соціальні кодекси, програми власне підприємства (рис. 3.3.) [41].



Рис. 3.3. Рівні методичного забезпечення соціально орієнтованої системи фінансово-господарської діяльності

Таким чином, розроблення соціально орієнтованої системи фінансово-господарської діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv» повинне базуватися на чотирьох рівневій системі методичного забезпечення, що передбачає організацію планування на підприємстві з обліком глобальних, національних, регіональних і корпоративних особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища [44].

3.2. Формування системи збалансованих показників розвитку

Після того, як визначені методичні умови соціально орієнтованої діяльності, доцільно визначити напрями цієї діяльності та показники, за якими буде здійснюватись контроль.

В готелі «Ramada Encore Kyiv» для розробки своїх дерева цілей пропонуємо використати полікритеріальний метод аналізу ієрархій (MAI), розроблений Т. Сааті. Основні переваги від його практичного використання полягають у наступному:

- ✓ дозволяє вирішувати задачі з практично необмеженою кількістю критеріїв;
- ✓ сполучає в собі достоїнства аналітичних і експертних методів;
- ✓ забезпечує реалізацію найбільш ефективного способу оцінки кількісно невимірних, але разом з тим важливих факторів для прийняття обґрунтованих рішень;
- ✓ не передбачає введення обмеження на транзитивність (метод працює з неузгодженими судженнями і не вимагає, щоб переваги споживачів відповідали аксіомам корисності);
- ✓ дозволяє зводити дослідження складних проблем до досить простої процедури проведення послідовно попарних порівнянь;
- ✓ не припускає прямого визначення коефіцієнтів важливості по показниках, використовуваним для оцінки якості рішення.

Отже, модель вибору напрямів соціально орієнтованої фінансово-господарської діяльності є наступною (рис. 3.4.).

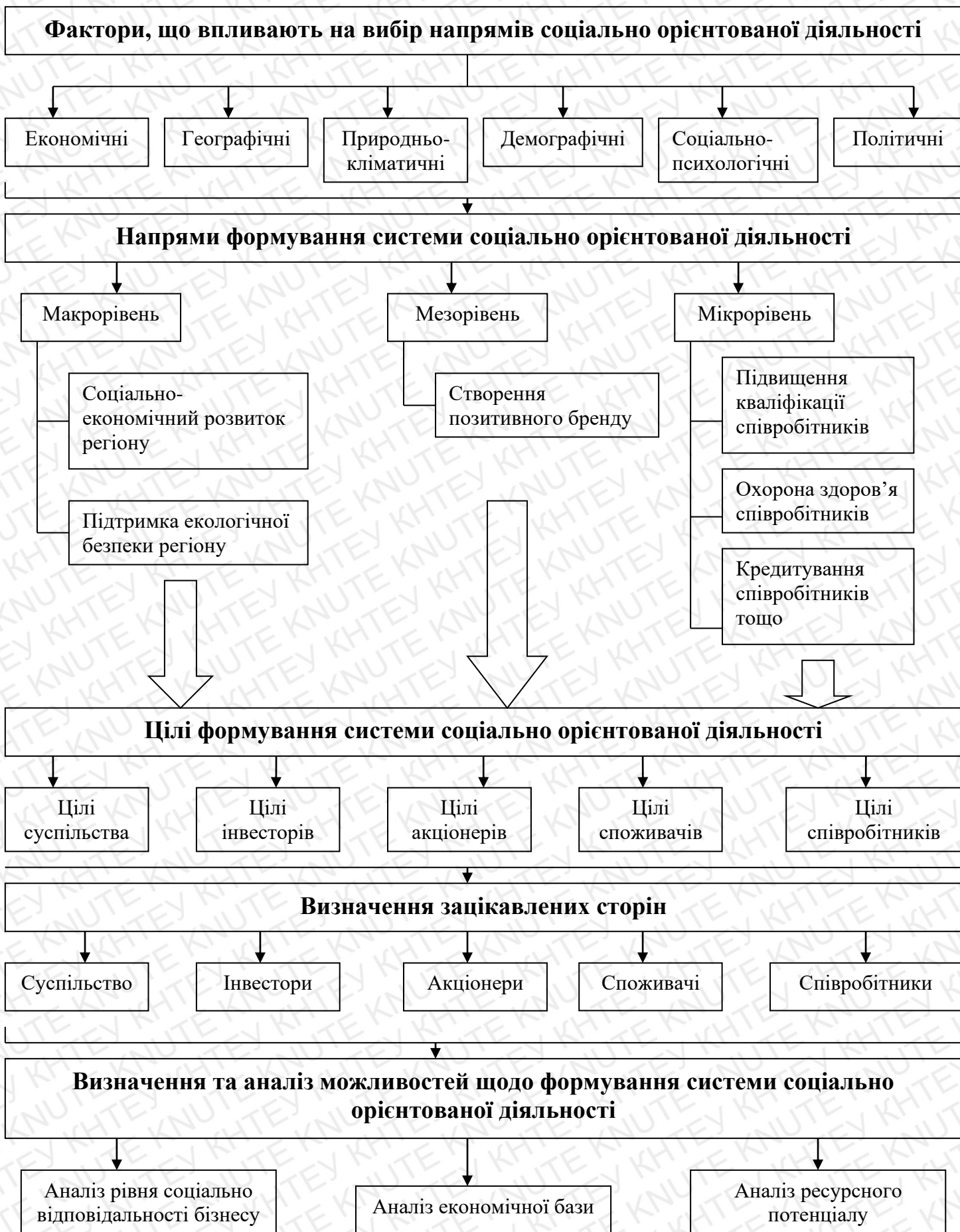


Рис. 3.4. Модель реалізації напрямів соціальної діяльності

Для оцінки соціальної діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv» запропоновано ряд показників [42], які апробовані на багатьох європейських підприємствах:

- ✓ соціальний індекс Вайсброда;
- ✓ коефіцієнт соціальної рентабельності;
- ✓ показник чистої приведеної соціальної вартості;
- ✓ індекс соціальної прибутковості;
- ✓ коефіцієнт внутрішньої норми соціальної прибутковості проекту.

Нижче наведені формули розрахунку цих показників (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1.

Показники соціальної ефективності господарської діяльності

| Назва показника | Формула для розрахунку |
|--|---|
| Соціальний індекс Вайсброда (Publicness Index) | $PI = \frac{\text{Отримані соціальні інвестиції}}{\text{Здійснені соціальні інвестиції}}$ |
| Коефіцієнт соціальної рентабельності (Social Return Rate) | $SR = \frac{\text{Соціальний ефект}}{\text{Затрати}}$ |
| Показник чистої приведеної соціальної вартості (Net Present Social Value) | $NPSV = \sum \frac{\text{Соціальна цінність}_t}{(1+k_s)^t} - \text{початкові інвестиції}$ |
| Індекс соціальної прибутковості (Social Profitability Index) | $SPI = \sum \frac{\text{Соціальна цінність}_t}{(1+k_s)^t} / \text{початкові інвестиції}$ |
| Коефіцієнт внутрішньої норми соціальної прибутковості проекту (Internal Rate of Social Return) | $IRSR = k, \text{ при } NPSV = 0$ |

1. Соціальний індекс Вайсброда (Publicness Index) був введений американським вченим Вайсбродом для визначення рівня справляння соціальних вражень. Згідно Вайсброду, індекс відображає «взаємозв'язок між видами фінансових надходжень підприємства і характером послуг, що надаються ним, або вироблюваної продукції».

Доходи від створення суспільних благ – це добродійні внески, гранти, державні дотації і т.п.

До випуску приватних благ відноситься реалізація товарів, послуг і робіт; а також членські і спонсорські внески. Як одиниці вимірювання індексу виступають його абсолютні значення. Соціальний індекс приймає значення від 0 до нескінченності.

2. Коефіцієнт соціальної рентабельності (Social Return Rate) розраховується як відношення грошової оцінки соціального ефекту до витрат на створення даного соціального враження.

Проте, коефіцієнт соціальної рентабельності не завжди піддається вимірюванню. Вимірювання грошової оцінки соціального ефекту і витрат, пов'язаних з його виробництвом, в більшості випадків є украй складним завданням. Прояв соціального ефекту від споживання культурних, освітніх і інших некомерційних послуг розтягнуто в часі і знаходить своє віддзеркалення в різних галузях економіки. Підвищення освітнього, культурного рівня приводить до зростання споживання в соціально-культурній сфері, підвищенню продуктивності праці у сфері матеріального виробництва і т.д. Тобто для туристичної фірми обрахувати цей показник украй важко.

3. Показник чистої приведеної соціальної вартості (Net Present Social Value) розраховуються наступним чином : показники соціальної цінності проекту (програми) в році t , виражені в грошовій оцінці, дисконтуються до нульового року, потім сумуються і зменшуються на суму первинних інвестицій, пов'язаних з реалізацією проекту.

4. Індекс соціальної прибутковості (Social Profitability Index) розраховується як відношення приведеної соціальної цінності до поточного періоду на суму первинних інвестицій. Внаслідок того, що індекс соціальної прибутковості є відносним показником, а не абсолютним, як коефіцієнт чистої приведеної соціальної вартості, він зручніший для аналізу соціальної значущості різних проектів.

5. Коефіцієнт внутрішньої норми соціальної прибутковості проекту (Internal Rate of Social Return). Він характеризує рівень соціальної прибутковості інвестиційного проекту, що виражається дисконтною ставкою, по якій майбутня соціальна цінність проекту приводиться до справжньої вартості авансованих засобів. Таким чином, соціальна цінність проекту приводиться до справжньої вартості не на основі дисконтної ставки, що задається ззовні, а на базі внутрішньої норми соціальної прибутковості самого проекту¹¹.

Внутрішня норма соціальної прибутковості визначається як ставка прибутковості, при якій справжня вартість майбутніх соціальних вигод рівна справжній вартості витрат на реалізацію проекту, тобто чиста приведена соціальна вартість NPSV рівна нулю. Вочевидь, чим вище внутрішня норма соціальної прибутковості, тим більше привабливим є той або інший проект з соціальної точки зору.

Таким чином, розрахунок цих показників включає аналіз фінансових і соціальних результатів фінансово-господарської діяльності, що робить таку оцінку украй складною. Економічні і соціальні результати можуть бути суперечливими. Тому коли ці показники розраховуються вперше варто запросити третіх осіб, наприклад консалтингову компанію, спеціалізацією якої соціально-економічні показники розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність є добровільною та не регулюється законодавчо, тому суб'єкти бізнесу можуть надавати ту

¹¹ За науковцем Шековою С. А.

інформацію у формі соціально-економічної звітності (табл. 3.2.), яка відображає показники соціальної відповідальності у готельному бізнесу

Таблиця 3.2.

| | | КОДИ | |
|----------------------------|---|-----------|---------|
| Дата (рік, місяць, число) | | | |
| Готель | | за ЄДРПОУ | 3465169 |
| Територія | | за КОАТУУ | 30272 |
| Форма власності | Товариство з обмеженою відповідальністю | за СПОДУ | |
| Галузь (вид діяльності) | | за ЗКГНГ | 91620 |
| Вид економічної діяльності | | за ЄДРПОУ | 63.30.0 |
| Адреса | | | |

Звіт про соціально-економічні результати діяльності

За _____ р.

Код за ДКУД|1801003|

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|---|-----------|-------------------|----------------------|
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | | | |
| Податок на додану вартість | | | |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | | | |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | | | |
| Валовий: | | | |
| Прибуток | | | |
| Збиток | | | |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: | | | |
| Прибуток | | | |
| Збиток | | | |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | | | |
| Чистий: | | | |
| Прибуток | | | |
| Збиток | | | |

II. КІЛЬКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАНИХ ТУРИСТІВ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|---|-----------|-------------------|----------------------|
| Кількість обслугованих у тому числі | | | |
| Іноземних туристів | | | |
| Крім того, іноземних туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення | | | |
| Туристів, які виїжджали за кордон | | | |
| Крім того, туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в підприємствах розміщення | | | |
| Туристів, охоплених внутрішнім туризмом | | | |
| Кількість екскурсантів | | | |

III. СОЦІАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Найменування показника | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|---|-----------|-------------------|----------------------|
| Соціальний індекс Вайсброда | | | |
| Коефіцієнт соціальної рентабельності | | | |
| Показник чистої приведеної соціальної вартості | | | |
| Індекс соціальної прибутковості | | | |
| Коефіцієнт внутрішньої норми соціальної прибутковості проекту | | | |

3.3. Методичні засади запровадження нефінансової звітності корпоративної соціальної відповідальності

Готель «Ramada Encore Kyiv», впроваджує збалансовану систему показників, яка відображає аспекти господарської діяльності. Впровадження системи сприятиме гармонізації економічної і соціальної складових господарської діяльності, надасть можливості виділяти частину прибутку на різні види соціальних програм. Основні засади розроблення системи викладені в підрозділах 3.1 та 3.2.

Ефективність збалансованої системи показників залежить від поетапності її впровадження [47,48]. Завдяки структурно-логічній послідовності впровадження збалансованої системи показників на підприємстві повинна бути створена концепція управління, яка забезпечить успішне її функціонування. Етапи впровадження збалансованої системи показників узагальнені на рис. 3.5 [49,50].



Рис. 3.5. Етапи впровадження збалансованої системи показників в підприємстві, як основи реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності

Проаналізуємо зміст запропонованих етапів

Етап 1. Створення організаційних умов для впровадження збалансованої системи показників

Сутність цього етапу має на меті окреслення заходів щодо визначення базових стратегічних напрямів та елементів ЗСП. При цьому логічним є припущення, що чим більше підрозділів підприємства управляються за допомогою збалансованої системи показників, тим ефективніше можна каскадувати цілі з верхнього рівня управління на нижні.

Розроблення та впровадження збалансованої системи показників може бути успішним, якщо в цьому процесі зацікавлене і бере безпосередню

участь вище керівництво. Це необхідна умова результативного впровадження збалансованої системи показників. Отже, вищий рівень менеджменту має:

- ✓ стати ініціатором розроблення і введення системи;
- ✓ брати участь у проведенні нарад, щодо обґрунтування та вибору стратегічних цілей і заходів по визначенню соціально-економічних показників розвитку підприємства.

При створенні організаційних умов для впровадження ЗСП важливим є вибір елементів ЗСП. Традиційно застосовуються елементи (рис.3.6.):

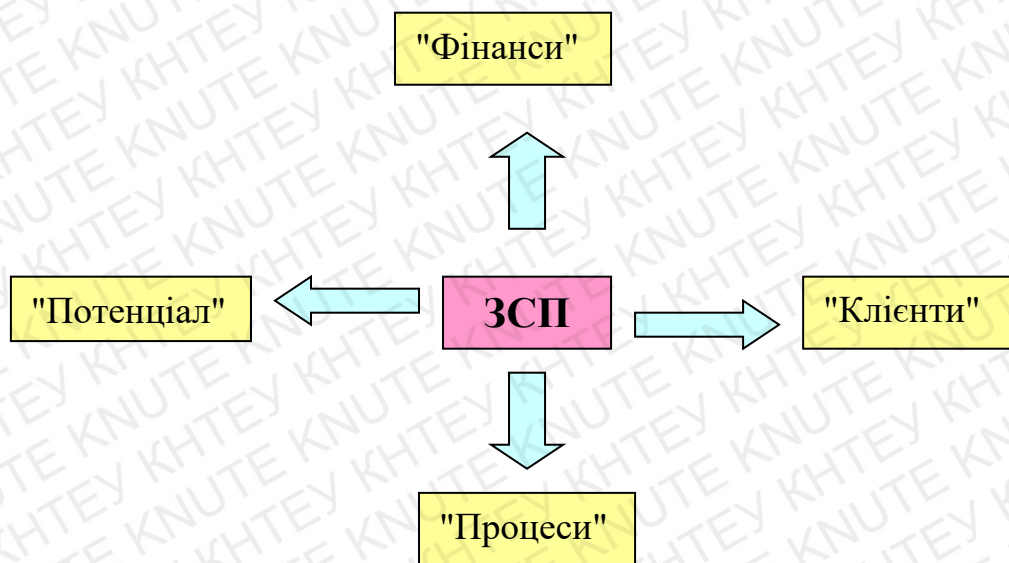


Рис. 3.6. Традиційні елементи ЗСП¹²

Не заперечуючи традиційних підходів припускаємо, що специфіка туристичного бізнесу вимагає долучення інших елементів до ЗСП. З цієї позиції зазначимо, що у готелі «Ramada Encore Kyiv» особливе значення надається формуванню відносинам з постачальниками туристичних послуг, тому до традиційних елементів доцільно долучити елемент «Постачальники». Враховуючи мету та цілі розвитку досліджуваного підприємства здійснено:

¹² За [51,52]

- ✓ заміну елементу «Процеси» на елемент «Якість готельних послуг», елементу «Потенціал» на елемент «Надійність готельних послуг»;
- ✓ долучення елементу «Соціальна діяльність».

Сутнісні характеристики елементів ЗСП наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Матриця елементів ЗСП готелю «Ramada Encore Kyiv»

| Елемент ЗСП | Сутнісна характеристика |
|------------------------|---|
| «Фінанси» | відображає стан фінансів підприємства після впровадження збалансованої системи показників |
| «Клієнти» | відображає ступінь задоволення клієнтів не тільки послугами туристичного підприємства, а й його соціальною діяльністю |
| «Якість послуг» | відображає якість туристичного продукту підприємства та якість його соціальної діяльності |
| «Надійність послуг» | відображає ступінь довіри клієнтів до готелю «Ramada Encore Kyiv» |
| «Постачальники» | відображає кількість постачальників та відносини з ними на паритетних засадах |
| «Соціальна діяльність» | відображає ступінь соціалізації фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства |

Етап 2. Визначення архітектури збалансованої системи показників

Архітектура збалансованої системи показників встановлює, які підрозділи будуть здійснювати діяльність відповідно до принципів збалансованої системи показників. Відповідно відбувається:

- ✓ вибір підрозділу для експериментального впровадження ЗСП;
- ✓ визначення характерних особливостей функціонування підрозділу, як основи для ЗСП;
- ✓ регламентація дій, які має здійснити обраний підрозділ.

В готелі «Ramada Encore Kyiv» експериментальним підрозділом по впровадженню ЗСП визначено **«відділ продажів»**.

Аргументом на користь визначення «відділу продажів» як експериментального підрозділу стали такі його **функціональні характеристики**:

- ✓ високий ступінь впливу на складові ланцюжка вартості туристичного продукту, клієнтів і бізнес-процеси;
- ✓ власний канал збуту;
- ✓ чіткі взаємозв'язки з іншими підрозділами підприємства;
- ✓ зацікавленість персоналу обраного підрозділу у впровадженні ЗСП;
- ✓ наявність необхідних для реалізації експерименту ресурсів.

Для запровадження ЗСП у відділі продажів готелю «Ramada Encore Kyiv» здійснено ряд **наступних управлінських дій**:

- конкретизовані стратегічні цілі розвитку та змодельовані у форматі "стратегічних карт";
- визначені цільові показники соціальної діяльності;
- розроблені заходи по впровадженню ЗСП.

Впровадження збалансованої системи показників в одному підрозділі туристичної компанії в подальшому сприятиме реальній оцінці передумов і вимог щодо її впровадження у всьому готелі «Ramada Encore Kyiv», оскільки експертним шляхом буде визначено:

- ✓ сильні та слабкі сторони ЗСП;
- ✓ доцільність впровадження системи у всіх підрозділах;
- ✓ можливі ризики;
- ✓ нововведення, необхідні для впровадження ЗСП;
- ✓ ефективність ЗСП для туристичного підприємства, в контексті підвищення його рейтингу на основі соціалізації господарської діяльності.

Етап 3. Організація робіт із впровадження збалансованої системи показників

На цьому етапі розробляється графік плану впровадження збалансованої системи показників, стандартизація методик і змісту ЗСП, оцінка комунікацій та аналіз критичних факторів успіху.

На цих методичних передумовах побудовано план впровадження ЗСП у «відділі продажів» готелю «Ramada Encore Kyiv», який представлений на рис. 3.6.

Від того, наскільки інтенсивно в комунікативному плані формується цей процес створення ЗСП може тривати від трьох днів до трьох-чотирьох місяців [23].

За наслідками впровадження перших етапів підприємство може переосмислювати і змінювати порядок впровадження ЗСП.

При впровадженні збалансованої системи показників на всьому підприємстві, її методи і принципи повинні бути **стандартизовані** для того, щоб уникнути багаторазових повторюваних управлінських дій, і тим самим надмірних витрат на впровадження ЗСП. Стандартизація охоплює:

- ✓ декларацію уніфікованих принципів;
- ✓ план впровадження;
- ✓ засоби і види документування результатів впровадження ЗСП;
- ✓ понятійний апарат.

Важливим моментом при впровадженні ЗСП є **оцінка комунікацій**.

Існує два аспекти комунікацій із приводу збалансованої системи показників:

- ✓ комунікації з приводу теоретичних засад ЗСП;
- ✓ комунікації з приводу впровадження ЗСП.

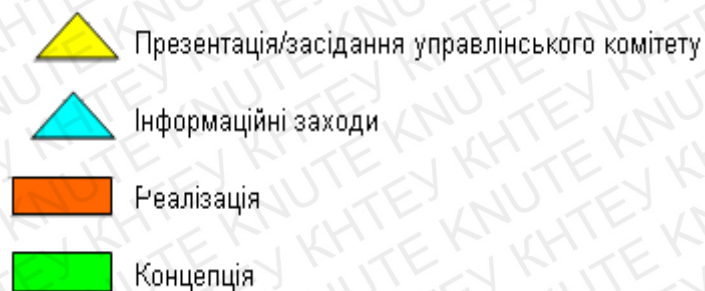
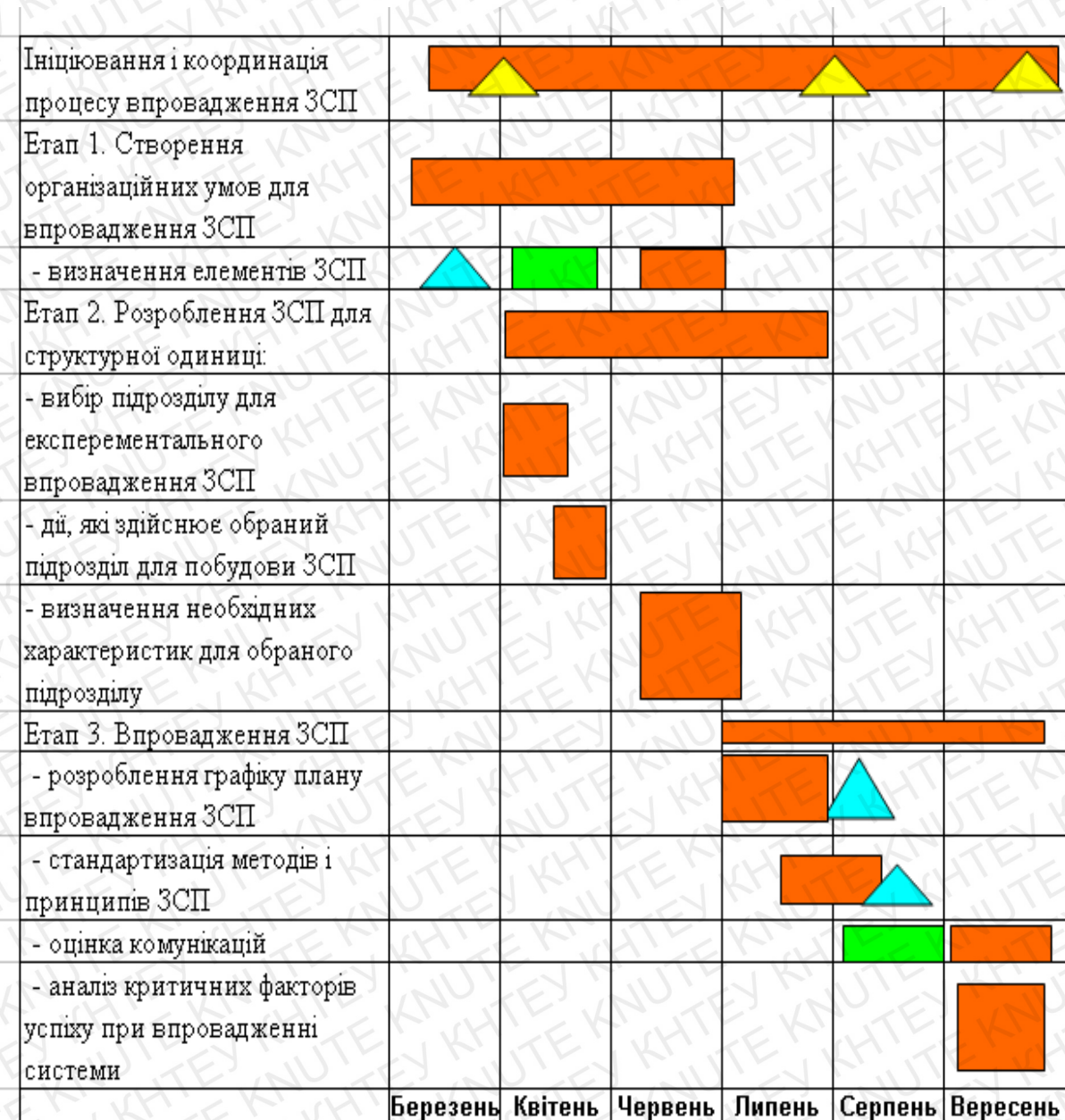


Рис. 3.6. План впровадження збалансованої системи показників для департаменту продажів готелю «Ramada Encore Kyiv»

Комунікації із приводу **впровадження ЗСП** здійснюються з високою частотою, проте, як свідчить досвід материнської компанії – відбувається

недостатня кількість комунікацій з приводу **теоретичних засад ЗСП**, це спричиняє відсутність глибокого розуміння сутності збалансованої системи показників працівниками та сприйняття її як системи звітності.

Для комунікацій із приводу збалансованої системи показників використовується такі засоби, як:

- ✓ письмові (плакати, публікації, інструктажі);
- ✓ усні (наради, збори, обговорення).

Як свідчить досвід материнської компанії, письмові комунікації є недосить ефективними. Використання усних комунікацій, навпроти, є досить ефективним методом доведення до працівників сутності та економічної необхідності впровадження збалансованої системи показників.

Заключним етапом при впровадженні збалансованої системи показників є **аналіз критичних факторів успіху**. При впровадженні ЗСП в готелі «Ramada Encore Kyiv» ідентифіковані фактори, що перешкоджають впровадженню і використанню збалансованої системи показників:

- ✓ реалізація елементів ЗСП делегується підрозділам, які не залучені до експерименту;
- ✓ вищий менеджмент епізодично бере участь у деяких етапах впровадження ЗСП;
- ✓ пасивність співробітників та слабка мотивація;
- ✓ зміст ЗСП переповнений загальними формулюваннями;
- ✓ особливості підприємства і галузі відображені недостатньо.

Відповідно, для покращення впровадження ЗСП в готелі «Ramada Encore Kyiv» необхідно:

- ✓ посилити обізнаність учасників експериментального підрозділу щодо сутності концепції ЗСП;
- ✓ забезпечити незмінний персональний склад експериментального підрозділу на період реалізації плану впровадження;
- ✓ посилити зацікавленість вищого менеджменту в успішному впровадженні ЗСП.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. При впровадженні збалансованої системи показників в готелі «Ramada Encore Kyiv» слід дотримуватись таких принципів: принцип достовірності; принцип оптимальності; принцип цільової спрямованості; принцип адекватності; принцип системності; принцип полікритеріальності; принцип актуалізації результатів розрахунків; принцип коректності початкових даних; принцип упізнаваності; принцип активності; принцип взаємодії; принцип резонансу; принцип реактивності.

2. Методичне забезпечення формування системи соціально-економічних показників, повинне базуватися на використанні чотирьох стандартів міжнародної звітності :

- ✓ стандарт GRI;
- ✓ стандарт Account Ability AA 1000;
- ✓ стандарт ISO 14 000;
- ✓ стандарт відповідальності SA 8000.

3. Розроблення соціально орієнтованої системи фінансово-господарської діяльності готель «Ramada Encore Kyiv» повинне базуватися на чотирьох рівневій системі методичного забезпечення, що передбачає організацію планування на підприємстві з обліком глобальних, національних, регіональних і корпоративних особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища.

4. Аналіз соціальних результатів може здійснюватися з використанням соціального індексу Вайсброта, коефіцієнту соціальної рентабельності, показника чистої приведеної соціальної вартості, індексу соціальної прибутковості, коефіцієнта внутрішньої норми соціальної прибутковості проекту.

5. Запропонована соціально-економічна форма звітності, яка відбиває як основні економічні так і соціальні показники діяльності підприємства, та

дозволяє порівнювати показники готелю «Ramada Encore Kyiv» з показниками готелів, які входять до міжнародного готельного оператора «Ramada Encore».

6. Готель «Ramada Encore Kyiv», як міжнародного готельного оператора «Ramada Encore», впроваджує збалансовану систему показників, за зразком материнської компанії. Впровадження системи сприятиме врівноваженню економічної і соціальної складових господарської діяльності, надасть можливість виділяти частину прибутку на соціальні проекти.

7. Для ефективного впровадження ЗСП потрібно дотримуватись такої послідовності етапів:

Етап 1. Створення організаційних умов для впровадження збалансованої системи показників.

Етап 2. Визначення архітектури збалансованої системи показників.

Етап 3. Організація робіт із впровадження збалансованої системи показників.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі обґрунтовано концептуально-методологічні засади та запропоновано нове вирішення актуальної науково-практичної проблеми щодо формування системи соціально-економічних показників, як складової корпоративної соціальної відповідальності. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки концептуального, методологічного та науково-прикладного характеру.

Суспільні процеси, що характерні для України протягом останніх років дозволяють припустити, що розвиток держави без посилення соціального спрямування не матиме суспільного схвалення, що може спричинити посилення соціальної напруженості в суспільстві. Потреба гарантування вектору соціального економічного розвитку обумовлює підтримку відтворювальних пропорцій, які забезпечать стабільність соціально-економічного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Розуміння наведених аргументів та необхідність формування конкурентоспроможної національної економіки, заснованої на потужному національному капіталі, вимагає позитивних змін у ставленні суспільства до бізнесу. Відтак вагомим елементом еволюції системи взаємодії держави і підприємництва в процесі проведення економічних реформ є завдання підвищення соціальної, або у більш широкому розумінні, суспільної відповідальності бізнесу. З метою визначення об'єктивного підґрунтя для економічної співпраці, проаналізуємо системні функції бізнесу, які він виконує в суспільно-економічній системі кожної з країн.

Головною соціальною місією бізнесу - є забезпечення "матеріалізації" трудового потенціалу суспільства і надання за це еквівалентної компенсації.

В умовах зростання суспільної свідомості, туристичний бізнес повинен бути пристосований до економічної й соціальної динаміки сучасності й виступати в «соціально відповідальній» ролі, відходячи від мотивацій «максимізації власного прибутку», до рівня розуміння економічних, соціальних і політичних інтересів суспільства в цілому.

Формування соціально відповідального бізнесу передбачає пошук шляхів раціоналізації підприємництва та державного регулювання становлення туризму, включаючи нові форми й методи управління, з метою ослаблення їхніх протиріч, зміцнення соціально-економічної структури, тобто комплекс як правових і економічних, так і організаційних заходів.

Центральне місце серед організаційних мір при *формуванні соціально відповідального ринку туризму* займає програмний розвиток інфраструктури, забезпечення якої необхідно для *охорони навколишнього середовища*.

Державна політика України стосовно становлення й розвитку сфери туризму з позицій соціальної відповідальності туристичного бізнесу повинна забезпечувати можливість ефективного функціонування приватного сектору. Досить поширеною соціальною практикою є співпраця туристичних фірм з місцевими громадами в реалізації соціальних регіональних програм. Ця тенденція спостерігається в діяльності вітчизняних туристичних підприємств. Водночас розвиток суспільної відповідальності бізнесу в Україні йде вельми суперечливо та нерівномірно. В той час як група великих туристичних підприємств розгортає соціальні та екологічні програми, підвищує прозорість своїх бізнес-операцій, значна частина підприємств продовжує не повною мірою виконувати свої зобов'язання щодо своєчасної виплати заробітної плати, зберігає "тіньову" зайнятість, порушує стандарти безпеки праці. Цьому сприяють значні розбіжності в рівнях рентабельності туристичних підприємств, продуктивності праці зайнятих на них працівників, доступі до ринків збуту тощо. Неоднаковим є ступінь використання різних форм соціальної відповідальності. Розвиток отримують ті форми соціальної відповідальності, де рішення ухвалюються суб'єктами підприємництва самостійно, без співпраці з державою (наприклад, розвиток внутрішніх соціальних програм для персоналу). Розвиток співпраці суб'єктів господарювання з органами влади відбувається на низькому рівні. Це свідчить про збереження недовіри бізнесу щодо забезпечення державою цільового призначення соціальних інвестицій, що перешкоджає становленню

партнерських взаємин, гальмує розширення спектра соціально відповідальних дій бізнесу, замикаючи їх в межах окремого підприємства та звужуючи таким чином обширність їхніх реципієнтів.

За наявності високих законодавчо закріплених соціальних нормативів (наприклад, в сферах екології, безпеки праці тощо), на практиці значна частина туристичних підприємств їх не виконують при толерантному відношенні до цього держави. Спостерігається значний розрив між декларованими і реально забезпечуваними нормативами. Частково це пов'язано з тим, що законодавче закріплення соціальних норм випереджає можливості їхньої фактичної реалізації. Іншою причиною є недостатня активність держави в створенні ефективних механізмів забезпечення цієї реалізації.

Емпіричні й теоретичні дослідження соціальної відповідальності дозволяють припустити, що вона проявляється в оцінці впливу корпоративних соціальних і благодійних програм на господарську діяльність, а також стосується виміру величини бізнес-ефекту соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. Оскільки дана проблема викликає інтерес і в наукових колах, і в середовищі практиків, дослідження зі створення вітчизняних методів оцінки результатів соціальної діяльності бізнесу проводяться. Однак проблемою є недостатність інформації. Результати регіональних досліджень, ініційованих некомерційними організаціями, як правило, використовуються на регіональному рівні. Результати ж досліджень, які проводяться по замовленнях комерційних підприємств використовуються тільки для внутрішніх потреб. Дослідження носять прикладний характер, орієнтовані на бізнес-процеси й інтереси підприємств-замовників, враховують специфіку діяльності, що значно підвищує їхню цінність.

Проведені розрахунки підтверджують те, що економічні і соціальні ефекти знаходяться в залежності один від одного. При цьому якщо на макрорівні економічні успіхи обумовлюють отримання соціальних ефектів,

то на рівні суб'єктів бізнесу картина зворотна: соціальні досягнення в області маркетингу зумовлюють підвищення показників економічної ефективності бізнесу. Даний вивід є основоположним і стимулюючим чинником соціалізації туристичного бізнесу шляхом впровадження принципів соціалізації господарської діяльності підприємств.

В основі оцінки фінансово-господарської діяльності - *продуктивність системи виробництва і обслуговування*, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг. Ефективність фінансово-господарської діяльності має поліморфність визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. В готелі «Ramada Encore Kyiv» обсяг наданих готельних послуг поступово зростає. Це пов'язано із розгортанням активної рекламної компанії, поступовим послабленням карантинних обмежень. Витрати підприємства є дуже важливим фактором його діяльності, не дивлячись на те, що постійні витрати підприємства зростають, їх рівень поступово знижується, тому що дохід підприємства зростає швидшими темпами, ніж витрати. Високий рівень витрат сформувався в наслідок розгортання соціальної діяльності підприємства та збільшення витрат на соціальні заходи, поступове зниження рівня витрат свідчить про ефективність соціальних програм і заходів.

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності дозволяє стверджувати, що готель «Ramada Encore Kyiv» зайняла певну нішу на ринку готельних послуг. Позитивне зростання основних показників господарської діяльності свідчить про вдало обрану стратегію розвитку підприємства, особливо в умовах обмеження споживчого попиту.

Готель «Ramada Encore Kyiv» з огляду на світові тенденції, підприємницьку необхідність та підвищення соціального статусу поступово запроваджує у себе соціальну звітність та систему соціально-економічних показників. Готель «Ramada Encore Kyiv» здійснює соціальні інвестиції внутрішнього спрямування, тобто вона вийшла на другий рівень соціальної

відповідальності із загальноприйнятих трьох. Керівництво готелю вважає, що ефективне управління персоналом в сучасних умовах повинно спиратися на нові підходи до «людського ресурсу», який розглядається як капітал. Основна соціальна робота присвячена формування ефективної кадрової політики і соціальних програм для персоналу. Сформована політика з управління персоналом є гнучким механізмом, направленим на виключення неефективних витрат і підвищення результативності наявних програм.

Для оцінки впливу соціально-економічних показників на ефективність функціонування готелю «Ramada Encore Kyiv» використовується:

1) *інтегральний показник економічної ефективності соціалізації* (ШЕЕ) застосовується багатьма лідируючими фірмами для оцінки своїх соціальних вкладень.

2) *відшкодування вартості капіталу* (ВВК)

Наступним кроком є визначення взаємозв'язку між цими двома показниками:

$$\text{ВВК} > 1 = 14,28 > 1;$$

$$\text{ШЕЕ} > 0 = 806,33 > 0. \quad (2.3.)$$

Зіставивши вищенаведені показники, можна сказати, що Готель «Ramada Encore Kyiv» проводить ефективну діяльність щодо соціалізації своєї фінансово-господарської діяльності, тому що соціальні вкладення, які здійснює підприємство збільшують його прибутковість і тим самим підвищують його рейтинг і ринкову вартість серед інших підприємств туристичного сектору.

Розглянувши всі передумови формування системи соціально-економічних показників в готелі «Ramada Encore Kyiv» здійснені організаційні заходи щодо розробки методичних аспектів фінансово-господарської з метою подальшої соціалізації своєї діяльності та застосування новітніх методів ведення соціальної звітності.

Соціально-орієнтовані показники тільки тоді формують системи коли вони відповідають певним принципам її побудови.

Нами було запропоновано ще декілька принципів, які б доповнювали вже існуючі: принцип упізнаваності, принцип активності, принцип взаємодії, принцип реактивності, принцип резонансу.

Використання закордонного досвіду дозволило створити систему зовнішньої і внутрішньої інфраструктури соціально орієнтованої фінансово-господарської діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv».

Знання складу елементів, що створюють інфраструктуру вказаної системи і формулювання принципів дозволить розробити науково обґрунтовану, соціально орієнтовану систему фінансово-господарської діяльності на підприємстві, що погоджує інтереси суспільства, підприємства, споживача і забезпечує істотні конкурентні переваги.

Методичне забезпечення формування системи соціально-економічних показників, повинне базуватися на використанні чотирьох стандартів міжнародної звітності та відповідати вимогам щодо формування системи соціально-економічних показників, а також соціально орієнтована система фінансово-господарської діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv» повинна базуватися на чотирьох рівневій системі методичного забезпечення, що передбачає організацію планування на підприємстві з обліком глобальних, національних, регіональних і корпоративних особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища.

Після того, як визначені методичні умови соціально орієнтованої діяльності, доцільно визначити напрямки цієї діяльності та показники, за якими буде здійснюватись контроль.

В готелі «Ramada Encore Kyiv» для розробки своїх дерева цілей використано багатокритеріальний метод аналізу ієрархій (MAI), розроблений Т. Сааті. Для оцінки соціальної діяльності готелю «Ramada Encore Kyiv» запропоновано ряд показників, які апробовані на багатьох європейських підприємствах:

- ✓ соціальний індекс Вайсброда;
- ✓ коефіцієнт соціальної рентабельності;
- ✓ показник чистої приведеної соціальної вартості;
- ✓ індекс соціальної прибутковості;
- ✓ коефіцієнт внутрішньої норми соціальної прибутковості проекту.

Таким чином, розрахунок цих показників включає аналіз фінансових і соціальних результатів фінансово-господарської діяльності, що робить таку оцінку украй складною. Економічні і соціальні результати можуть бути суперечливими.

Готель «Ramada Encore Kyiv» впроваджує збалансовану систему показників, за зразком материнської компанії і багатьох готельних операторів Європи. Це допоможе врівноважити економічну і соціальну складові діяльності, дасть змогу виділяти частину прибутку на соціальні інвестиції. Ефективність збалансованої системи показників залежить від якості її впровадження, яке складається з декількох етапів:

Етап 1. Створення організаційних умов для впровадження збалансованої системи показників. Сутність цього етапу має на меті окреслення заходів щодо визначення базових стратегічних напрямів та елементів ЗСП.

Етап 2. Визначення архітектури збалансованої системи показників. Архітектура збалансованої системи показників встановлює, які підрозділи будуть здійснювати діяльність відповідно до принципів збалансованої системи показників. Відповідно відбувається:

- ✓ вибір підрозділу для експериментального впровадження ЗСП;
- ✓ визначення характерних особливостей функціонування підрозділу, як основи для ЗСП;
- ✓ регламентація дій, які має здійснити обраний підрозділ.

Етап 3. Організація робіт із впровадження збалансованої системи показників. На цьому етапі розробляється графік плану впровадження збалансованої системи показників, стандартизація методик і змісту ЗСП, оцінка комунікацій та аналіз критичних факторів успіху..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабина О. Є. Механізм підвищення рівня соціально відповідальної діяльності підприємств України / О. Є. Бабина, А. А. Комарова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 69–74.
2. Божкова В. В. Соціально відповідальний бізнес як один із напрямків поліпшення іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання / В. В. Божкова, Л. Ю. Сагер [Електронний ресурс].– Режим доступу : http://vuzlib.com.ua/articles/book/13884-Socialno_Vidpovidalniij_b/1.html
3. Балахонова О. В. Мотивация социальной ответственности бизнеса: методология и направления реализации / О. В. Балахонова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vcpi/TPtEV/2011_7/stati/72011_13.pdf
4. Бахтурина Ю. И. Социальная отчетность корпораций: актуальные проблемы / Ю. И. Бахтурина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – № 6. – С. 124–137.
5. Бойко М. Г., Бабенко О. В. Корпоративна соціальна відповідальність в туризмі: передумови формування та реалізації. Ефективна економіка № 12, 2014.
6. Бержанір А. Л., к. соц. н., доцент, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини Розвиток корпоративної соціальної відповідальності туристичного бізнесу.
7. Блонська В. І. Методологічні підходи до дослідження сутності соціальної відповідальності підприємств торгівлі / В. І. Блонська, Н. М. Градюк // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Управління фінансовим ресурсами регіону: зб. наук. пр. – Львів: ІРДНАН України, 2011. – № 3(89). – С. 161–167.
8. Буян О. А. Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні [Електронний ресурс] / О. А. Буян // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-

- Барановського. – 2012. – № 3 (55). – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2012_3/Buyan.pdf
9. Василюк С.В. Розробка моніторингу реалізації соціальних проєктів на підприємствах залізничного транспорту [Електронний ресурс]/С. В. Василюк. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=488>
10. Васильців Т. Г. Концептуальний аналіз переваг і недоліків моделей соціальної відповідальності підприємств / Т. Г. Васильців, І. О. Слущка // Науковий вісник НЛТУ України: зб.наук.-техн.пр.– 2012.– Вип.22.14.– С.198–203.
11. Васильців Т.Г. Соціальний капітал підприємств України: сучасний стан та напрями збільшення/Т.Г.Васильців, О.Я.Мандрик, Н.В.Гунчак// Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб.науч.трудов.– Донецк: ДонНУ, 2012.– С.59–65.
12. Воробей В. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії та перспективи: інформ.-аналіт. матер.[Електронний ресурс]/ В. Воробей, І. Журовська.– Режим доступу: www.svb.org.ua
13. Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності/О.В.Ворона// Вісник економіки транспорту і промисловості: зб.наук.пр.–2010.–№30.–С.127–133.
14. Дмитрук О. Ю. Екологічний туризм: сучасні концепції менеджменту і маркетингу : навч. посіб. / О. Ю. Дмитрук. – Київ : Альтерпрес, 2004. – 192 с. – Режим доступу : http://tourlib.net/books_green/dmytruk2.htm
15. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність: стан та перспективи розвитку/ А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна.– Київ : Фарбований лис, 2010.–56с.
16. Керівництво з соціальної відповідальності (Guidance on Social Responsibility): ISO/WD26000, робочий проєкт (ISOTMB/WGSR № 113). Дата прийняття проєкту 2007-7-23.– Секретаріат SIS/ABNT, 2007.– 104с.

17. Комарова К.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України / К. В. Комарова, Н. В. Ковальчук // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5–6. – С. 25–30. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_6
18. Левицькі Є.Г. Методичний підхід до розробки програми соціальновідповідального управління підприємства сфери послуг Є.Г.Левицька// Сталий розвиток економіки.–2012.–№2(12).–С.212–216.
19. Литвиненко//Теоретичнітаприкладніпитанняекономіки:зб.наук.пр.Київського національного університету ім.Т.Шевченка.–2011.–Вип. 26.–С.61-69.– Режим доступу: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_26/zb26_06.pdf
20. Лібанова Е.М. Соціальна орієнтація ринкової економіки як передумова консолідації суспільства /Е.М. Лібанова// Вісник НАН України.–2010. – №8. –С.3–14.
21. Любохинець О. В.Теоретичні засади формування та практика впровадження корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 2(3). – С. 73–78.
22. Мальська М. П. Характеристика туристичного ринку України та її регіонів / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун / Планування туристичної діяльності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://pidruchniki.com/12800528/turizm/harakteristika_turistichnogo_rinku_ukrayini_regioniv
23. Матвійчук Л.О. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності // Гроші, фінанси і кредит. 2016. – № 6. – С. 332–337.
24. Мазуренко В. П. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі / В. П. Мазуренко, О. Ю. Засенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199>

25. Мартякова О. Проблеми партнерства бізнесу, влади та суспільства в системі регіонального розвитку / О. Мартякова, Т. Василенко // Схід. – 2015. – № 1 (108). – С. 97–100.
26. Меморандум про соціальну відповідальність бізнес в Україні від 16.12.2005р.–(затв.рішенням громадського об'єднання «Форум соціально-відповідального бізнесу України»).
27. Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO26000[Електроннийресурс].–Режим доступу:http://csr-ukraine.org/ISO_26000.html
28. Непочатенко В. О. Вплив інституціональної структури на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / І. Ю. Гришова, В. О. Непочатенко // Економіка: реалії часу : наук. журнал. – 2013. – № 2. – С. 47–51. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>
29. Новіков В. М. Регулювання розвитку соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.idss.org.ua/monografii/2015_vidpovidalnist_biznesu.pdf
30. Огороднікова Н. Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємств у системі управління ресурсами пенсійного фонду України / Н. Огороднікова // Економіка. – 2011. – № 2 (116). – С. 44–48.
31. Офіційна сторінка Всесвітньої ділової ради за сталий розвиток (WBCSD) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wbcsd.org/>
32. Пасхавер О. Й. Великий український капітал : взаємовідносини з владою і суспільством / О. Й. Пасхавер, Л. Т. Верховодова, К. М. Агеєва // Центр економічного розвитку. – Київ : Дух і літера, 2017. – 130 с.
33. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 638-р від 01.08.2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/638-2013-%D1%80>

34. Про туризм. Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80/>
35. Розметова О. Г. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств сфери туризму / О. Г. Розметова // Країнознавство: науковий збірник. Київський міжнародний університет. – Київ : КиМУ, 2011. № 1. – С. 169–182.
36. Селіверстова Л. С. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності.
37. Статистическое приложение [Электронный ресурс] // Барометр международного туризма ЮНВТО. – 2017, январь. – Т. 10. – Режим доступа : http://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2012_01.pdf
38. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80>
39. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.un.org.ua/files/survey_ukr.pdf
40. Annual Progress Report on Lisbon Strategy, European Commission [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.central.2013.eu/.../Lisbon_MEMO-06-23_EN_1.pdf
41. Baron David P .A positive theory of moral management, social pressure, and corporate social performance / Baron David P. // Journal of economics and management strategy. – 2009. – Vol. 18. – № 4. – P. 7–43.
42. Business for Social Responsibility [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.bsr.org/en/CSR_Resources/Issue_Brief_Detail.cfm?Document_ID=48809
43. Understanding investors: the road to real-time reporting [Електронний ресурс] / ACCA. – Режим доступу : <http://www.accaglobal.com/ubcs/en/research-insights/corporate-reporting/real-time-reporting.html>

44. Zadek S. Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action [Электронный ресурс] /S.Zadek J.Sabapathy, H.Dossing, T. Swift. –Режим доступа : http://www.zadek.net/wp-content/uploads/2011/04/Responsible-Competitiveness_Corporate-Responsibility-Clusters-in-Action_2003.pdf
45. Режим доступа : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>
46. Freeman E., Strategic Management : A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, New York, 2010. -459 p
47. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business / Elkington J. / Capstone Publishing, 2000. – 162 p.

ДОДАТКИ

Види оплачуваних додаткових послуг готелю «Ramada Encore Kiev»

| Назва послуги | Опис | Режим роботи |
|--|--|------------------|
| Бізнес-центр | Факс, копіювання, комп'ютер, доступ до мережі Інтернет | цілодобово |
| Послуги зв'язку | Дзвінки по Україні та закордон | цілодобово |
| Надання у користування клієнтам комп'ютера, відео обладнання | Всі ресурси, які необхідні для роботи | З 9-21 години |
| Організація зустрічі та проводів | В аеропортах, на вокзалі | цілодобово |
| Надання авто- послуг | Оренда автомобіля з послугою водія | цілодобово |
| Закрита автостоянка з охороною | Для будь-якого транспорту та на будь-який період часу | цілодобово |
| Поштові послуги | Замовлена відправка та доставка | З 9-18 години |
| Масажний кабінет | 3 види масажу); | З 10-22 години |
| Перукарня | Чоловічий та жіночий зали | З 9-21 години |
| Дрібний ремонт одягу | | З 7-19 години |
| Послуги по харчуванню в номерах | Будь-яку позицію з їжі доставлять до номеру | цілодобово |
| Надання раннього сніданку у номери | | З 6:30-10 години |

| | | |
|---|--|-----------------|
| Ресторан "TheHub" | Звичайний середньостатистичний ресторан | цілодобово |
| Ресторан DK | Ресторан молекулярної кухні | 3 12-22 години |
| Зали ресторану і банкетний зал для проведення прийомів, банкетів, весільних свят, фуршетів, семінарів, конференцій; | Оренда будь-якого залу для проведення святкування певної події | За домовленістю |
| Прання та прасування білизни | | цілодобово |
| Музичний супровід банкетів, фуршетів та інших святкових заходів у ресторані . | Вибір репертуару здійснює замовник свята | За домовленістю |