Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «HILTON KYIV», М.КИЇВ

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

_____
підпис студента

Ханюченко Маргарита Михайлівна

Науковий керівник
д.е.н., проф.

_____
підпис керівника

Мельниченко Світлана Володимирівна

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

_____
підпис гаранта

Бойко Маргарита Григорівна

Київ 2018

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.
“__”_____2017 р.

Завдання
на випускну кваліфікаційну роботу студентові
Ханюченко Маргарити Михайлівни
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Корпоративна соціальна відповідальність готельного оператора "Hilton Kyiv", м.Київ. Затверджена наказом ректора від “17” жовтня 2017 р. № 3328
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 01 листопада 2018 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора.

Об’єкт дослідження – процес формування корпоративної соціальної відповідальності готельним оператором.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора "Hilton".

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:
Еволюція становлення соціальної відповідальності; Види соціальної відповідальності підприємства; Організаційна структура готельного оператора "Hilton"; Динаміка доходів готелю «Hilton Kyiv» за 2015-2017 роки; Динаміка рівня завантаженості готелю «Hilton Kyiv» за 2015-2017 роки; Основні напрями забезпечення корпоративної соціальної відповідальності готелю «Hilton Kyiv»; Етапи впровадження системи формування корпоративної соціальної відповідальності в готелі «Hilton Kyiv».
Таблиці: Основні показники діяльності готелю «Hilton Kyiv» за 2015-2017 роки; Результати анкетного опитування щодо рівня корпоративної культури в готелі; Показники ефективності забезпечення корпоративної соціальної відповідальності готелю «Hilton Kyiv».
5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Соціальна відповідальність підприємств: зародження та формування.

1.2. Види соціальної відповідальності підприємств.

1.3. Моделі формування корпоративної соціальної відповідальності підприємством готельного господарства.

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV», М. КИЇВ

2.1. Дослідження результатів діяльності готельного оператора «Hilton».

2.2. Оцінка корпоративної культури готельного оператора.

2.3. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності готелю «Hilton Kyiv».

Висновки до розділу 2.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «HILTON KYIV», М. КИЇВ

3.1. Структурна модель формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні готельним оператором «Hilton».

3.2. Забезпечення корпоративної соціальної відповідальності готелем.

3.3. Етапи впровадження системи формування корпоративної соціальної відповідальності в готелі.

Висновки до розділу 3.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	*Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи*	*01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.*	*17.10.2017 р.*
2	*Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу*	*01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.*	*17.10.2017 р.*
3	*Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	*02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.*	*06.06.2018 р.*
4	*Захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	*14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.*	*26.07.2018 р.*
5	*Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті*	*до 18.05.2018 р.*	*27.03.2018 р*
6	*Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	*18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.*	*19.09.2018 р.*
7	*Захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	*07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.*	*20.09.2018 р.*
8	*Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	*11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.*	*22.11.2018 р.*
9	*Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях*	*29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.*	*31.10.2018 р.*
10	*Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру*	*01.11.2018 р.*	*23.11.2018 р.*
11	*Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування*	*12.11.2018р. 16.11.2018 р*	*23.11.2018 р*
12	*Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії*	*19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.*	*28.11.2018 р.*
13	*Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*	*Відповідно до розкладу*	*03.12.2018 р*

7. Дата видачі завдання: 28.12.2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ С. В. Мельниченко
(підпис, прізвище, ініціали)

9. Гарант освітньої програми

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

10. Завдання прийняв до виконання _____М. М. Ханюченко
студент-дипломник *(підпис, прізвище, ініціали)*

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Робота виконана на актуальну тему, оскільки питанням соціального захисту працівників підприємства та розвитку соціальної відповідальності бізнес-структур приділяється велике значення, особливо у міжнародних провідних готельних мережах.

Студенткою опрацьовано значний масив інформації, у результаті визначено сутність соціальної відповідальності, її види та моделі формування корпоративної соціальної відповідальності. У результаті оцінки корпоративної соціальної відповідальності готелю «Hilton Kyiv», виявлено сильні та слабкі сторони у розвитку даного напряму. Проаналізовано формування корпоративної культури готельним оператором «Hilton» та дотримання корпоративних принципів готелем «Hilton Kyiv». Виявлені недоліки дали можливість визначити основні напрями удосконалення соціальної відповідальності в готелі та етапи її впровадження. Запропоновані заходи економічно обґрунтовані та можуть бути впроваджені в діяльність готелю.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог і може бути рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Ханюченко М.М.

(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)

“_____”_____ 2018 р.

Зміст

Вступ....8
Розділ 1. Методичні засади розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства....10
1.1. Соціальна відповідальність підприємств: зародження та формування....10
1.2. Види соціальної відповідальності підприємств....22
1.3. Моделі формування корпоративної соціальної відповідальності підприємством готельного господарства....32
Висновки до розділу 1....42
Розділ 2. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності готелю «Hilton Kiev», м.Київ....44
2.1. Дослідження результатів діяльності готельного оператора «Hilton»....44
2.2. Оцінка корпоративної культури готельного оператора....53
2.3. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності готелю «Hilton Kyiv». .65
Висновки до розділу 2....80
Розділ 3. Вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора «Hilton Kyiv», м. Київ....82
3.1. Структурна модель формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні готельним оператором «Hilton»....82
3.2. Забезпечення корпоративної соціальної відповідальності готелем....94
3.3. Етапи впровадження системи формування корпоративної соціальної відповідальності в готелі....102
Висновки до розділу 3....109
Висновки та пропозиції....111
Список використаних джерел....114
Додатки

ВСТУП

У всьому світі корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала невід'ємною частиною бізнесу. Провідні підприємства світу демонструють дедалі більшу готовність до того, щоб нести відповідальність за свою поведінку з ключових соціальних питань. Проте в Україні розвиток КСВ поки не дозволяє стверджувати про високий рівень соціальної відповідальності вітчизняних підприємств, оскільки вона переважно здійснюється частково, за принципом «остаточного фінансування», або взагалі нехтується менеджментом підприємств. Проблеми КСВ значимі і займають провідне місце, так як суттєво збільшують роль нематеріальних чинників економічного зростання в зв'язку з високим ступенем відповідного розвитку тих країн світу, у яких є і матеріальні і мотивуючі можливості для підтримки, супроводу та збільшення рівня життя населення.

Дослідженню проблем корпоративної соціальної відповідальності присвячували свої наукові дослідження такі українські та зарубіжні науковці, як Т.Р. Антошко [1], М. Є. Дейч [9], О.І. Зінченко [12], А.М. Колот [18], С.Я. Король [19], Ф. Котлер [21], О. П. Левченко [24], Ю. Ю. Станкевич [40] та інші. Проте більшості відомих публікацій на цю тематику не вистачає конструктивної критичності стосовно ролі КСВ у розвитку бізнес-спільноти, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи визначено:

- розглянути соціальну відповідальність підприємств: зародження та формування;
- дослідити види соціальної відповідальності підприємств;
- визначити моделі формування корпоративної соціальної відповідальності підприємством готельного господарства;
- здійснити дослідження результатів діяльності готельного оператора

«Hilton»;

- провести оцінку корпоративної культури готельного оператора;
- проаналізувати корпоративну соціальну відповідальність готелю «Hilton Kyiv»;
- запропонувати структурну модель формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні готельним оператором «Hilton»;
- запропонувати забезпечення корпоративної соціальної відповідальності готелю;
- сформувати етапи впровадження системи формування корпоративної соціальної відповідальності в готелі.

Об'єкт дослідження – процес формування корпоративної соціальної відповідальності готельним оператором.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора «Hilton».

Методи дослідження. Теоретичним підґрунтям дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти України, дані фінансової та статистичної звітності готельного оператора «Hilton». У роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Досягнення мети дослідження базувалося на системному підході до вивчення економічних явищ, зокрема на фундаментальних положеннях економічної теорії, методології економічного аналізу, прийняття рішень.

Апробація результатів дослідження: основні положення знайшли свої відображення у статті на тему: «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: генезис наукової думки», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Готельний і ресторанний бізнес» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1.
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Соціальна відповідальність підприємств: зародження та формування

Теоретичне підґрунтя концепції соціальної відповідальності бізнесу було закладене ще у XVIII ст., коли відбувалися індустріальні революції та формувалося уявлення про підприємництво. Власники окремих підприємств брали на себе відповідальність за своїх працівників, керуючись при цьому власними релігійними чи етичними переконаннями [57]. Адам Сміт у своїй праці «Дослідження природи та причин багатства народів» [39] наголошує на тому, що бажання та потреби суспільства можуть бути досягнуті шляхом вільної взаємодії індивідів та організацій на ринку. Він зазначав, що діями працівників робітничих професій керують не лише щедрість та доброзичливість, але й турбота про його власний інтерес» [50, с. 268]. В той час практика соціальної відповідальності обмежувалась виключно моральними переконаннями власників підприємств. Класична економічна теорія наголошувала на тому, що якщо компанії, використовуючи ресурси виробляють продукцію та надають послуги необхідної якості та в достатній кількості та продають її за доступними цінами, вважалось, що компанії таким чином реалізують вимоги щодо відповідальності перед суспільством [51].

В її сучасному розумінні концепція корпоративної соціальної відповідальності сформувалась на початку XX століття в країнах Західної Європи. Перше її поява в США пов'язана з діяльністю таких підприємців, як Е. Карнегі [14], Д. Рокфеллер [36], Д. Вуд [60]. Наприклад, Е. Карнегі, будучи великим виробником сталі і беручи активну участь у фінансуванні соціальних програм, в 1900 році опублікував роботу під назвою «Євангеліє багатства», де обґрунтував доктрину благодійності, суть якої зводилася до необхідності направляти частину

одержуваної підприємцями прибутку на потреби суспільства. У свою чергу, Д. Вуд, розглядаючи можливі шляхи вирішення соціальних проблем з позицій керівника, прийшов до висновку про існування взаємного впливу бізнесу і суспільства, що дозволило йому одному з перших виділити групи організацій та індивідів, що впливають на роботу компанії і / або, які відчувають на собі вплив її діяльності, та отримали назву «стейкхолдери» (зацікавлені сторони) [15, с.70].

Подальший свій розвиток концепція корпоративної соціальної відповідальності отримала в США в 40-50-х рр. XX століття, що було обумовлено різким зростанням тиску з боку суспільства та його інституцій і відобразилось у тому, що від підприємств почали вимагати дотримання певних стандартів та контролю над їх впровадженням. Підприємства були змушені будувати свої відносини з державою та суспільством за новими правилами і розвивати нові адресні програми, перш за все, в галузі екології і захисту праці, що забезпечувало підприємству необхідні умови для ведення власної діяльності. В економіці отримали розвиток ідеї етичного фактору, недопустимості зведення відповідальності підприємств лише до економічного інтересу та визначення рівня етичності в залежності від потреб, які породжує система [58]. У 1953 році було опубліковано одну з відомих праць «Соціальна відповідальність бізнесмена», автором якої став Х. Боуен [52]. У названій роботі автор переніс концепцію соціальної відповідальності на бізнес, який, усвідомлюючи наявність більш широких соціальних цілей і приймаючи необхідні ділові рішення, здатний приносити не тільки економічні, а й соціальні вигоди всьому суспільству. У наступні роки в США склалися два альтернативних підходи до розвитку соціальної відповідальності підприємницьких структур: з одного боку, переважали аргументи на користь даної концепції, а з іншого боку, висувалися і обґрунтовувалися доводи проти неї.

Соціальна активність підприємств виходить за рамки традиційної благодійності і поступово стає складовою частиною ділової активності, що формує імідж та репутацію підприємств. В процесі еволюції формується нова парадигма корпоративної соціальної відповідальності (рис.1.1).

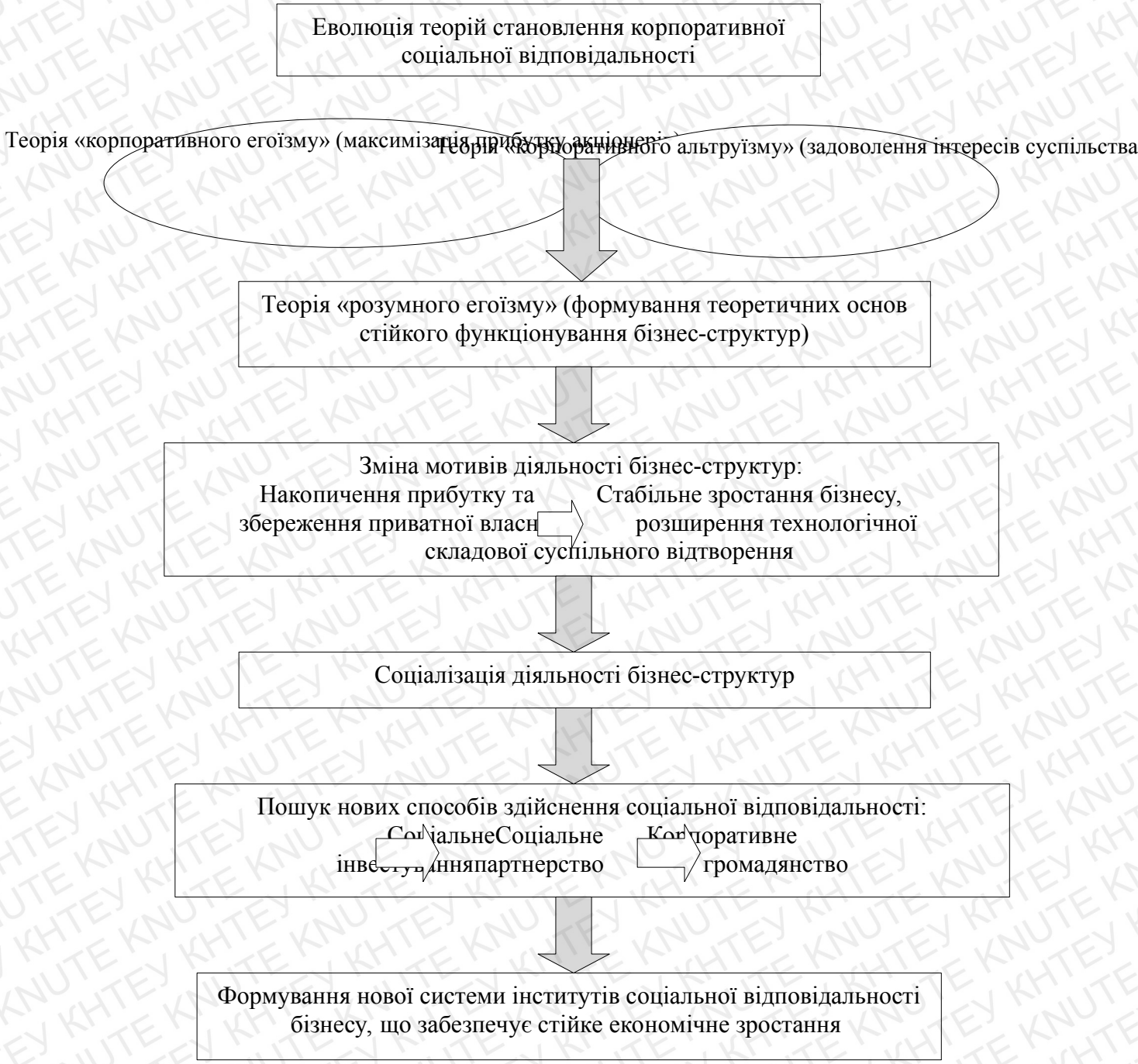

Рис. 1.1. Еволюційний розвиток корпоративної соціальної відповідальності (власна розробка)

Інтерпретації концепції соціальної відповідальності бізнесу можна умовно звести до трьох теорій.

1. Теорія корпоративного егоїзму (М. Фрідман [56], Д. Хендерсон [45]), згідно з якою існує лише один напрямок соціальної відповідальності підприємницьких структур – ефективне використання обмежених ресурсів з

метою максимізації прибутку, діючи при цьому в рамках правового поля. Такий підхід зводиться до відповідальності бізнесу виключно перед своїми власниками (акціонерами).

2. Теорія корпоративного альтруїзму (розроблена Комітетом з економічного розвитку США), у рамках якої, соціальна відповідальність розглядається широко, а представники бізнесу зобов'язані суттєво впливати на підвищення рівня добробуту населення шляхом її найбільш повної реалізації.

3. Теорія «розумного егоїзму», що являє собою синтез першої і другої теорій. Відповідно до таким підходом, корпоративна соціальна відповідальність зводиться до успішного ведення бізнесу, що скорочує втрати прибутку в майбутньому. Витрачаючи кошти на фінансування соціальних та благодійних програм, підприємці неминуче скорочують величину поточного прибутку, проте подібні дії сприяють формуванню сприятливого соціального бізнес-простору, що, в свою чергу, веде до отримання стійких прибутків в довгостроковій перспективі [15, с.70-71].

В 60-х рр. ідея корпоративної соціальної відповідальності отримала подальший розвиток та поширила свою популярність здебільшого завдяки роботам прогресивних науковців. У світі, особливо в США, значно посилився інтерес різних груп суспільства, в тому числі і підприємців, до таких соціальних проблем, як забруднення навколишнього середовища, боротьба за громадянські права, почали посилюватись вимоги держави до екологічної відповідальності компаній, зросли вимого до бізнесу з боку профспілок та споживачів. В Західній Європі під тиском громадськості та неурядових організацій уряди багатьох країн прийняли більш суворі стандарти у сфері трудового законодавства та охорони природи. Соціальна відповідальність була результатом лише зовнішньої мотивації, тобто нав’язаної суспільством, і від неї не очікувалось будь-яких прибутків.

Суттєвий внесок у формування базової концепції корпоративної соціальної відповідальності здійснив ще один американський учений К. Девіс, який протягом багатьох років обіймав посаду президента Академії менеджменту. Йому

належить, зокрема, опрацювання комплексного підходу щодо аналізу зовнішніх сил, які детермінують соціальну активність компаній. На думку фахівців, роль К. Девіса в розвитку теорії соціальної відповідальності настільки значуща, що його по праву можна вважати другим після Г. Боуена кандидатом на звання «батька» корпоративної соціальної відповідальності [18, с.6]. У фундаментальній статті «Аргументи за і проти взяття бізнесом соціальної відповідальності» К. Девіс підсумував основні аргументи за і проти корпоративної соціальної відповідальності, які були нагромаджені на той час в науковій літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аргументи «за» і «проти» проведення компанією політики соціальної відповідальності [55]

За	Проти
Довгострокова зацікавленість бізнесу в суспільному процвітанні	Відмова від надмірної максимізації прибутку
Підвищення суспільного іміджу конкретних компаній	Втрати від соціальної активності
Підтримка життєздатності бізнесу як системи	Брак навичок вирішення соціальних завдань
Послаблення державного регулювання бізнесу	Розмивання основних цілей бізнесу
Відповідність бізнесу соціокультурним нормам	Послаблення міжнародного платіжного балансу
Зниження ризиків акціонерів щодо диверсифікації інвестиційного портфеля	Надмірна концентрація влади в руках бізнесу
Нові шляхи вирішення соціальних проблем	Слабкість суспільного контролю
Наявність у бізнесі необхідних ресурсів	Брак широкої суспільної підтримки
Можливість «конвертації» соціальних проблем у прибутковий бізнес	

К. Девіс, на відміну від багатьох дослідників того часу, не намагається протиставити соціальну відповідальність економічній ефективності. Більше того, дана публікація стала однією з перших, в якій зроблено спробу ув’язати корпоративну соціальну відповідальність зі стратегією розвитку компанії, що вже згодом – на початку нинішнього століття – стало мейнстрімом дискусії щодо сучасної природи та джерел розвитку соціальної відповідальності на рівні компанії.

В 70-х роках, і в подальшому, окремі аспекти концепції корпоративної

соціальної відповідальності розвивались, в основному, в науковій літературі і значно повільніше впроваджувались в реальній бізнесовій практиці. Вже з кінця 70-х років провідні компанії США та Великобританії почали приходити до розуміння необхідності об'єднати розрізнені елементи корпоративної політики, пов'язані із взаємовідносинами компанії з оточуючим середовищем, та виробити цілісні підходи до взаємодії із суспільством.

Раціональним етапом еволюції корпоративної соціальної відповідальності стали спроби створити таку концепцію, яка б включала в себе раніше напрацьовані концепції та підходи. В 1980-1990 рр. концепція розвивалась в напрямку парадигми, що дозволяла б, по-перше, проводити наукові дослідження теоретичного характеру, а по-друге, забезпечила б практичне застосування результатів цих досліджень. Найбільш вдалою та сприйнятою науковим товариством стала модель, втілена в концепції корпоративної соціальної діяльності (corporate social performance). Постала необхідність прив'язати традиційну вже проблему змісту корпоративної соціальної відповідальності з особливостями її реалізації. Корпоративну соціальну діяльність інтерпретують через категорію «корпоративної поведінки», яка, в свою чергу, розподіляється на виконання соціальних зобов'язань – відповідь на дію ринкових сил та правові обмеження, реалізацію соціальної відповідальності, яка перевищує жорсткі зобов'язання економічного та правового характеру, а також – соціальну сприйнятливість, що розуміється як здатність корпорації пристосовувати свою діяльність до потреб суспільства [26, с.218].

Розвиваючи логіку К. Девіса та інших розробників базової концепції корпоративної соціальної відповідальності, А. Керолл вкладає у неї управлінський контекст, оскільки вона може бути використана для полегшення ідентифікації причин конкретних дій бізнесу, а також для привертання уваги до етичних і дискреційних умов, що їх менеджери часто забувають. На початку 1990-х рр. А. Керолл розвиває власну модель корпоративної соціальної відповідальності і подає її у вигляді піраміди (рис. 1.2).

Економічна відповідальність, що лежить в основі піраміди, визначається

базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона постає в ролі виробника. Ця функція спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання економічних вигід (доходів).

Філантропічна
відповідальність

Етична
відповідальність

Правова
відповідальність

Економічна
відповідальність

Рис.1.2. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності [54]

Правова відповідальність пов’язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться про законопослушність і суспільні очікування від компанії такої діяльності, яка не суперечить правовим нормам. Етична відповідальність потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства. Останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі. Філантропічна (дискреційна) відповідальність спонукає організацію до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь в реалізації соціальних програм.

Від початку 1990-х рр. піраміда Керолла набула великої популярності як серед теоретиків корпоративної соціальної відповідальності, так і з-поміж

менеджерів-практиків з упровадження соціальних проектів. Згодом, на початку 2000-х років, А. Керолл запропонував нову модифікацію моделі корпоративної соціальної відповідальності, адаптовану до умов міжнародного бізнесу, назвавши її «глобальна піраміда корпоративної соціальної відповідальності». Розвиваючи попередні теоретичні напрацювання, А. Керолл зазначає, що міжнародні компанії мають бути орієнтовані на одержання прибутку, що відповідає очікуванням міжнародного бізнесу; поважати закони країн перебування, водночас додержуючись норм міжнародного права; бути етичними у своїх бізнес-операціях, брати до уваги відповідні локальні й глобальні стандарти; бути хорошими корпоративними громадянами, орієнтуючись на очікування місцевих громад [54, с.118].

XXI ст. стало періодом широкомасштабного галузі корпоративної соціальної відповідальності. Великі корпорації мають повністю укомплектовані відділи корпоративної соціальної відповідальності та наймають на роботу менеджерів і консультантів, що займаються цією сферою суспільних відносин. Розвиваються юридичні та аудиторські фірми, які мають корпоративну соціальну відповідальність як основний напрямок своєї діяльності. Університети та наукові школи проводять конференції та дослідження в сфері корпоративної соціальної відповідальності. Дослідницька кооперація в умах нового витку розвитку бачення корпоративної соціальної відповідальності вийшла на рівень найбільших міжнародних форумів.

Однією з новітніх тенденцій у розвитку теорії корпоративної соціальної відповідальності є наукове опрацювання феномену консолідованої (спільної) соціальної відповідальності. Філософські та теоретико-методологічні засади останньої пов’язані з тим, що інтереси забезпечення сталої соціальної динаміки потребують соціальної відповідальності не тільки від окремого партнеру, але й всіх учасників суспільної коаліції, які вправі очікувати від інших адекватної соціально відповідальної поведінки.

Логіка консолідованих дій провідних соціальних сил (держави, корпорацій, найманих працівників та їхніх представницьких органів, інших інститутів) є

такою: соціальні партнери мають не тільки свої специфічні інтереси, а й спільні цілі; їх об'єднують певні цивілізаційні цінності, вони репрезентовані тими самими громадянами. За цих умов між ними можуть і мають бути партнерські відносини, які передбачають спільну, консолідовану відповідальність. І вони (партнери) можуть і мають зробити свій посильний внесок у суспільний добробут, сталий розвиток особистості, громади, регіону, країни.

Консолідована (спільна) соціальна відповідальність заперечує домінування індивідуального і колективного егоїзму, натомість передбачає рівноцінну відповідальність усіх соціальних партнерів. Так, бізнесова структура, яка виконує свій обов'язок перед власним персоналом, державою, громадою та постійно прагне підвищити свій внесок у соціальний розвиток організації, регіону, держави, вправі очікувати адекватної соціальної поведінки від інших партнерів по суспільній коаліції і, зокрема, від держави.

Для бізнесової структури як партнера по суспільній коаліції неприйнятною є поведінка державних структур, які реалізують політику державного рекету, спонукають до адміністративної корупції, вимагають платити податки наперед, чинять адміністративні перепони тощо. У цьому контексті зазначимо, що не можна визнати рівноцінними, соціально відповідальними і дії з боку профспілок, коли останні не сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації. І навпаки, спільні зусилля представницьких органів роботодавців і найманих працівників щодо підвищення конкурентоспроможності, набуття конкурентних переваг потенційно дають можливість власникам одержувати більш високі дивіденди; менеджерам – гідну винагороду у формі окладів, премій, бонусів; працівникам – зберегти робоче місце й одержувати належну заробітну плату. За умови спільних зусиль щодо підвищення конкурентоспроможності більш імовірним є соціальний компроміс між профспілками і роботодавцями щодо участі найманих працівників у розподілі прибутків [18, с.28].

Отже, для ефективної взаємодії соціальних партнерів, створення найбільш сприятливих умов з метою забезпечення сталої соціальної динаміки треба прагнути до забезпечення на практиці рівноцінної, спільної соціальної

відповідальності, яку в узагальненому вигляді доречно трактувати як консолідовану. Консолідована відповідальність є більш високою та сталою за умов, по-перше, якнайповнішого збігу інтересів соціальних партнерів, а по-друге, узгодженості дій партнерів та рівноцінного їх внеску в загальну відповідальність.

Необхідно зауважити, що увага до питань соціальної відповідальності раніше концентрувалася в основному на сфері бізнесу. Точка зору, що соціальна відповідальність може бути застосована до всіх організацій, виникла, коли організації різних типів, а не тільки ті, що належать до сфери бізнесу, усвідомили, що вони також несуть відповідальність за внесок в сталий розвиток.

З метою визначення власної точки зору щодо сутності терміну «корпоративна соціальна відповідальність» розглянемо різні погляди на це поняття. Деякі тлумачення цього поняття наведено у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Трактування терміну «Корпоративна соціальна відповідальність» науковцями

Джерело	Визначення
1	2
Ф. Котлер [21, с.23]	Вільний вибір на користь зобов'язання підвищувати добробут громади через відповідні підходи до ведення бізнесу, а також надання корпоративних ресурсів
О.І. Зінченко, А.М. Харченко [12, с.282]	Конкурентна перевага успішно функціонуючого підприємства, завдяки якій невиробничі витрати підприємства примножують його ринкову вартість за рахунок колективного інтелектуального капіталу та гудвілу, конкурентоспроможність продукції, послуг і сприяють вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства
А.М. Колот [18, с.6]	Імплементований у корпоративне управління певний вид соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадського суспільства і суспільством у цілому
О.П. Левченко [24, с.51]	Дотримання обраного та прийнятого власниками, керівництвом та персоналом організації напрямку задоволення очікувань соціального середовища, що позитивно впливає на взаємовідносини організації із середовищем та покращує результати діяльності в цілому
Т.Р. Антошко [1]	Відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (а саме продукцію і послуги) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору й етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та суспільному добробуту, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації і не суперечить відповідному законодавству та міжнародним нормам поведінки

Продовження табл.1.2

1	2
Світова рада бізнесу для сталого розвитку [44]	Зобов'язання бізнесу робити свій внесок у сталий економічний розвиток, трудові відносини із працівниками, їх сім'ями, місцевою спільнотою і суспільством в цілому для поліпшення якості їх життя
Український центр розвитку КСВ [44]	Відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, що: сприяє сталому розвитку, враховуючи здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін та відповідає діючому законодавству; узгоджується з міжнародними нормами поведінки та інтегрована в діяльність всієї організації
Конфедерація роботодавців України [32]	Добровільна ініціатива власників компанії або засновників організації з розробки і реалізації певних соціально спрямованих, неприбуткових заходів, які мають на меті якісне удосконалення зовнішнього для компанії або організації середовища

Узагальнюючи наведені у табл. 1.2 визначення, можна сказати, що зміст корпоративної соціальної відповідальності визначають такі основні складові поняття: відповідальність, соціальність та корпоративність. Соціальна відповідальність корпорації передбачає відповідальність за свої дії, за результати своєї діяльності. Організації несуть її перед різними зацікавленими особами, серед яких – працівники, члени їх родин, партнери, стейкхолдери, суспільство.

Відповідальність є соціальною, оскільки у відносинах між людьми та їх групами вона реалізується у міжособистісних відносинах через взаємозв'язок та взаємозалежність. Виникла вона як аспект суспільних відносин, разом з утворенням суспільства, і впродовж всієї історії виступає як один з чинників управління та регуляції поведінки людини у процесі діяльності. Разом із розвитком суспільства і адекватних йому соціальних правил і норм та відповідних соціальних, правових, політичних, економічних інститутів, які регулюють поведінку людини, розвивається і поняття соціальної відповідальності [1].

Трактування соціальної відповідальності як корпоративної виникло як більш розгорнутий та потужний варіант соціальної відповідальності бізнесмена і соціальної відповідальності бізнесу. Саме корпорації спроможні впроваджувати весь спектр її напрямів. Проте це не означає, що структури некорпоративного типу не повинні приділяти їй належну увагу, оскільки, як було визначено вище, соціальну відповідальність несуть організації різного типу.

Особливістю корпоративної соціальної відповідальності є те, що вона не регулюється на законодавчому рівні, тому її не можна розглядати як очікувану, передбачувану діяльність. Одним з її принципів є вільний, а не примусовий характер. Корпоративна соціальна відповідальність – це добровільне прийняття зобов'язання і виконання соціальних програм та здійснення пожертв, які підприємство бере на себе. Іншими словами, бізнес розуміє свою відповідальність перед суспільством в цілому та внутрішнім середовищем підприємства зокрема, тому витрачає частину своїх доходів на соціальні та суспільні потреби. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність виступає свідомо обраною політикою підприємства, яка спрямована не тільки на максимізацію прибутку, але й на створення позитивного добровільного внеску у розвиток суспільства.

В сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність підприємства носить багаторівневий характер. Такі обставини обумовлені складністю та мінливістю сучасного ринкового середовища [40, с.172].

Базовий рівень передбачає виконання наступних зобов'язань: своєчасна виплата заробітної плати та сплата податків, також, по можливості, створення нових робочих місць. Другий (корпоративний) рівень соціальної відповідальності являє собою діяльність щодо забезпечення працівників гідними умовами праці й життя, до яких можна віднести: підвищення кваліфікаційного рівня працівників, профілактичне лікування, добровільне медичне страхування і надання путівок для відпочинку та оздоровлення працівників та членів їх сімей, організація харчування співробітників, компенсація на харчування, доставка до місця роботи транспортом підприємства, оплата оренди житлової площі, будівництво житла та інший розвиток соціальної сфери. Третій рівень є вищим та передбачає вирішення проблем, що не відносяться до прямих виробничих інтересів підприємства: благочинна діяльність, соціальні програми підтримки територіальних громад.

Повнота реалізації програм соціальної відповідальності бізнесу безпосередньо залежить від того, як вони сприймаються керівниками компаній і в якому світлі пропагуються її співробітникам.

Отже, розглянувши різні підходи щодо еволюції та сутності корпоративної

соціальної відповідальності можна зазначити, що всі вони мають певну світоглядну основу, так чи інакше вирішуючи дилему «мораль – прибуток» або в іншому трактуванні – особистість – зовнішні сили (тобто вільний вибір особистості менеджера чи бізнесмена з їх моральними якостями чи детермінованість їх дій зовнішніми силами). Корпоративна соціальна відповідальність формує нові підходи до управління, а її застосування стає життєво необхідним для сучасних підприємств, оскільки дає можливість гідно вирішувати економічні, соціальні, правові та морально-етичні проблеми розвитку самого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому.

1.2. Види соціальної відповідальності підприємств

Для формування ефективної системи соціальної відповідальності будь-якої бізнес-структури як інструменту її стратегічного розвитку необхідною умовою є видова класифікація форм реалізації соціальної відповідальності.

Аналіз особливостей соціальної відповідальності підприємств свідчить, що вона:

– виникає і розвивається разом із суспільством, тобто носить об'єктивний характер;

– має певні форми реалізації і може бути представлена через сукупність двох підсистем відносин (ретроспективні відносини і відносини, засновані на свідомому виконанні вимог суспільства);

– є складним системним поняттям;

– має такі структурні компоненти: 1) суб'єкт соціальної відповідальності; 2) об'єкт соціальної відповідальності; 3) інстанція, яка здійснює оцінку (суспільство) [13, с.29].

Враховуючи викладене, маємо підстави відзначити, що соціальна відповідальність є багатоаспектною і різносторонньою категорією, питання щодо класифікації якої залишається відкритим. Відсутність чіткої класифікації, яка б

могла структурувати соціальну відповідальність по її видах та охопити кожну сферу її прояву, відобразити усю множину відносин, до складу яких вона входить, напевне, зумовлена тим, що соціальна відповідальність вивчається у межах широкого кола гуманітарних наук, кожна з яких розглядає її через призму свого предметного поля.

Узагальнення існуючих класифікацій соціальної відповідальності представлено у табл.1.3. Класифікація досліджуваного явища зазвичай відбувається на основі виділення певних притаманних тому чи іншому виду характеристик, критеріїв. Критерієм є мірило оцінки, ознака, за допомогою якої здійснюється оцінка, засіб перевірки [27, с.240]. У більшості випадків класифікація відповідальності відбувається за певним, одним або декількома критеріями.

Таблиця 1.3

Узагальнена видова класифікація соціальної відповідальності

(розроблено автором)

Критерій класифікації	Види соціальної відповідальності
1	2
За сферою реалізації	Внутрішня Зовнішня Комбінована
За рівнем відповідальності	Базовий Другий Вищий
За рівнем усвідомленості діяльності	Усвідомлена Неусвідомлена
За регулярністю діяльності	Постійна Періодична Нерегулярна
За спонукальним мотивом	Добровільна Примусова
За часовим зв’язком	Минула Теперішня Майбутня
За сферою впливу на людський капітал	Матеріальна Інтелектуальна
За ступенем регулювання законодавством	Регульована Нерегульована
За об’єктом впливу	Пряма Непряма

Продовження табл.1.3

1	2
За масштабом бізнесу	Відповідальність великих корпорацій Відповідальність середнього та малого бізнесу
За відношенням до життєвого циклу підприємства	Соціальна відповідальність на етапі створення підприємства Соціальна відповідальність на етапі зростання підприємства Соціальна відповідальність на етапі зрілості підприємства Соціальна відповідальність на етапі занепаду підприємства
За інтервалом дії	Стратегічна Тактична Оперативна
За масштабом управлінських технологій	Корпоративна соціальна політика Корпоративна соціальна програма
За цілями взаємодії з середовищем	Маніпуляцій на Інформаційна Взаєморозуміння Соціальна відповідальність
За формою реалізації	Благодійність Соціальний маркетинг Спонсорство Соціальні інвестиції Екологічний маркетинг
За способом здійснення	Традиційна Креативна

Застосування першого з зазначених критеріїв класифікації дозволяє класифікувати соціальну відповідальність підприємств за трьома напрямками реалізації: внутрішньому, зовнішньому і комбінованому. У першому випадку соціальна відповідальність виражається у ставленні до персоналу, акціонерів, до розвитку людських ресурсів підприємства, у другому – до розвитку місцевої громади та соціуму в цілому, в третьому – одночасно і до внутрішніх і до зовнішніх зацікавлених сторін.

За сферою реалізації виділяють такі види корпоративної соціальної відповідальності:

1) Зовнішня. Підприємство виконує соціально відповідальні програми, спрямовані на поліпшення умов життя і побуту людей, що абсолютно не мають відношення до неї. Реалізується у вигляді благодійних пожертв, спонсорської

допомоги та ін. При цьому підприємство може отримувати «віддачу» у вигляді додаткової реклами, проте це не є для нього самоціллю. При зовнішній спрямованості підприємства ведуть соціальний діалог, що, згідно з визначенням Міжнародної організації праці, включає в себе всі форми і види переговорів між представниками державної влади, роботодавцями та працівниками компаній з метою обговорення соціально значущих питань, що становлять інтерес для кожної зі сторін.

2) Внутрішня. Реалізується шляхом підвищення рівня добробуту працівників підприємства. Може приймати різні форми: влаштування дітей працівників підприємства в дитячі садки, добровільне страхування життя і здоров'я співробітників підприємства, відсутність дискримінаційних складових при прийомі на роботу і просуванні по кар'єрних сходах, орієнтація на принципи рівності статей і т. д. При цьому підприємство може розраховувати на підвищення лояльності до неї з боку своїх співробітників.

3) Комбінована. Підприємство застосовує напрями реалізації соціальної відповідальності, здійснюючи заходи, які впливають на обидві сфери суспільного життя – як по відношенню до внутрішніх зацікавлених сторін, так і до зовнішніх.

В рамках кожного з трьох виділених видів корпоративної соціальної відповідальності можна конкретизувати форми реалізації соціальної відповідальності підприємств (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Форми реалізації корпоративної соціальної відповідальності за різними напрямками

Напрямок реалізації	Форми реалізації
Внутрішня	Розвиток і підтримка персоналу. Охорона здоров'я та безпечні умови праці. Соціально відповідальна реструктуризація.
Зовнішня	Природоохоронна діяльність та ресурсозабезпечення. Розвиток місцевої громади. Сумлінна ділова практика
Комбінована	Підвищення якості продукції, що випускається. Проведення екологічного аудиту. Створення додаткових робочих місць для безробітних та ін.

Доцільно розглянути також класифікацію І.В. Ксьонжик, за якою всі види

корпоративної соціальної відповідальності можна об’єднати за рівнями. Існує три рівні соціальної відповідальності підприємства, а саме:

1. Базовий рівень відповідальності. Включає основні зобов’язання підприємства, такі, як своєчасна виплата заробітної плати персоналу, сплата податків і зборів, створення нових робочих місць.

2. Другий рівень відповідальності. Включає заходи щодо поліпшення умов праці, виділення співробітникам житлової площі, підвищення рівня їх освіти і кваліфікації, профілактичні заходи щодо зміцнення здоров’я.

3. Вищий рівень відповідальності. На цьому рівні підприємство здійснює спонсорську діяльність [22, с.14].

За рівнем усвідомленості діяльності виділяють такі види корпоративної соціальної відповідальності:

1) Усвідомлена. Підприємство розуміє свою місію соціально відповідального суб'єкта господарської діяльності. Виконання соціально-відповідальних програм враховується при розробці стратегічних і тактичних завдань підприємства. Ознаками усвідомленості корпоративної соціальної відповідальності є:

- наявність розробленої програми соціальної відповідальності з чітким планом, який включає проект заходів з термінами та відповідальними за його виконання особами;
- наявність посадових обов'язків у одного або декількох співробітників по реалізації програми соціальної відповідальності;
- проведення щорічних звітних заходів з підбиттям підсумків про виконану роботу по реалізації соціальної відповідальності;
- медійний супровід реалізованої програми;
- наявність корпоративного етичного кодексу з прописаними в ньому загальними цінностями, що розділяються всіма співробітниками щодо принципів соціальної відповідальності;
- наявність окремої статті витрат у річному бюджеті організації;
- укладання договорів з органами виконавчої та законодавчої влади про

співпрацю в сфері реалізації програм соціальної відповідальності;

- окрема ознака – використання в роботі принципів прозорості.

Згідно з «Керівництвом по соціальній відповідальності» ISO-26000, прозорість має на увазі, що організації слід розкривати в зрозумілій, точній і повній формі, на розумному і достатньому рівні політику, рішення і діяльність, за які вона несе відповідальність.

2) Неусвідомлена. Підприємство виконує соціальне навантаження, однак це не прописано в задачах організації та виконання таких програм носить скоріше випадковий характер, не відображений в офіційній місії підприємства (це може бути зниження вартості ремонту дитячого садка, яке було викликано бажанням виграти конкурс, а не виконанням соціального навантаження). Ознаками неусвідомленої корпоративної соціальної відповідальності є:

- спонтанність проведених заходів із соціальної відповідальності;
- відсутність спеціальних співробітників, що займаються питаннями корпоративної соціальної відповідальності;
- відсутність внутрішньофірмових (локальних) документів, що відносяться до корпоративної соціальної відповідальності.

Натомість за регулярністю здійснення виділяють:

1) Постійна корпоративна соціальна відповідальність. Соціально-орієнтовані програми і проекти є невід'ємною частиною місії підприємства і прописані в установчих та інших документах. Як правило, такі підприємства вибирають одне або кілька напрямків своєї соціальної роботи та цілеспрямовано займаються ними (наприклад, допомога організаціям, що спеціалізуються на лікуванні рідкісних захворювань, екологічним організаціям). Така соціально відповідальна діяльність, як правило, стає частиною іміджу підприємства і завжди є усвідомленою.

2) Періодична корпоративна соціальна відповідальність. Здійснюється в певні проміжки часу або конкретні дати. Наприклад, спрямування частини прибутку підприємства на благодійність після підведення підсумків фінансового року. Як правило, виражається в відрахуванні певного відсотка прибутку від

операційної діяльності. При цьому підприємства часто змінюють напрямки своєї соціальної діяльності, прагнучи до максимального поліпшення іміджу свого підприємства при мінімізації витрат.

3) Нерегулярна корпоративна соціальна відповідальність. У більшості випадків це адресна діяльність, спрямована на усунення наслідків будь-якої резонансної події (приміром, паводку на Закарпатті). У цьому випадку в наявності прагнення не стільки проявити себе в реалізації соціальних програм, скільки забезпечити рекламу свого підприємства, спираючись на резонансність тієї чи іншої події.

Соціально відповідальну діяльність підприємства можуть здійснювати добровільно чи під тиском держави та суспільства, тому відносно спонукальних мотивів ця діяльність може бути добровільною та примусовою.

Для планування майбутньої соціально відповідальної діяльності підприємству необхідно аналізувати результати минулої діяльності, тобто, для оцінювання результатів такої діяльності, її необхідно класифікувати за часом на минулу, теперішню та майбутню.

Людський капітал є інтенсивним продуктивним чинником економічного розвитку підприємства. Соціально відповідальна діяльність може бути спрямована на задоволення матеріальних потреб співробітників – матеріальна соціально відповідальна діяльність. До неї належить організація харчування, відпочинку, надання фірмового одягу, поліпшення умов праці, спортивні програми, надання матеріальної допомоги тощо. Діяльність підприємства стосовно розвитку персоналу, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, рекреація і оздоровлення працівників та членів їх сімей, залучення і підтримка молоді, зокрема і в освітніх програмах, реалізація різноманітних дитячих проектів та інша діяльність підприємства, скерована на підвищення інтелектуального рівня працівників та членів їх родин, – це інтелектуальна соціально відповідальна діяльність підприємства [43, с.93].

Якщо соціально відповідальна діяльність підприємства регулюється законодавством, то це регульована діяльність, а якщо ні – нерегульована.

Соціально відповідальна діяльність підприємства, прямо спрямована на об'єкт відповідальності, належить до прямої соціально відповідальної діяльності підприємства: харчування і відпочинок працівників, надання їм матеріальної допомоги та підвищення рівня їх освіти. Діяльність, яку неможливо прямо пов'язати з об'єктом відповідальності, вважається непрямою: відпочинок родин працівників, надання освіти їх дітям тощо.

За масштабом бізнесу розрізняють корпоративну соціальну відповідальність великих корпорацій та малого і середнього бізнесу. Слід враховувати, що корпоративна соціальна відповідальність великих корпорацій відрізняється від відповідальності малого і середнього бізнесу величиною ресурсів, які можуть бути спрямовані на її здійснення, що багато в чому визначає можливість більш широкого вибору форм і способів корпоративної соціальної відповідальності. Великі корпорації зацікавлені в інформуванні різних зацікавлених осіб про результативність корпоративної соціальної відповідальності, тоді як підприємства малого і середнього бізнесу в цілому потребують мінімізації інформації, що надається зовнішнім користувачам про їх діяльність і не прагнуть розкривати дані про свою соціальну відповідальність. В цілому можна сказати, що соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу, як правило, не має ознаки системності.

Заслуговує на увагу класифікація корпоративної соціальної відповідальності на різних етапах життєвого циклу підприємства. Через декілька років після створення у приватних організацій виникає необхідність усвідомлення свого місця на ринку. На перших етапах створення і розвитку підприємства більш актуальним є вирішення фінансових, технологічних і організаційних питань. Подальший розвиток підприємства передбачає також інтенсифікацію внутрішньофірмових відносин, визначення своїх відмінних характеристик, формування особливого стилю корпоративних відносин, корпоративної етики. Кожен етап життєвого циклу підприємства має свої особливості, які впливають на корпоративну соціальну відповідальність і повинні бути враховані при її формуванні та функціонуванні. На етапах життєвого циклу формуються,

видозмінюються ресурси, джерела фінансування корпоративної соціальної відповідальності, організаційні та методичні механізми її забезпечення під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Однак не цілком вірно повністю ототожнювати процес розвитку корпоративної соціальної відповідальності з послідовним процесом зміни життєвих циклів підприємства. Так, на етапі створення корпоративна соціальна відповідальність може представляти досить розвинену систему лише у тому разі, якщо підприємство утворене в результаті організаційно-структурної перебудови і має відповідний досвід бізнесу.

Доцільно, на мій погляд, розрізняти корпоративну соціальну відповідальність по відношенню до стратегії розвитку економічного суб'єкта: стратегічну, тактичну і оперативну. Зазначені різновиди утворюють взаємопов'язану систему, але мають відмінні по глибині, широті охоплення та іншими ознаками мету, завдання, форми і засоби реалізації, а також організаційне, методичне, інформаційне забезпечення. В даний час більшість підприємств здійснює оперативну корпоративну соціальну відповідальність, що не володіє ознаками системності і взаємозв'язком зі стратегією підприємства.

За масштабністю управлінських технологій корпоративна соціальна відповідальність може реалізовуватись у вигляді корпоративної соціальної політики або корпоративної соціальної програми. Їх відмінності полягають в термінах реалізації, очікуваних результатах, величиною і джерелах використовуваних ресурсів, інструментах здійснення та ін.

За цілями взаємодії з середовищем виділяють такі види корпоративної соціальної відповідальності: маніпулятивна, інформаційна, взаєморозуміння й соціального партнерства. Маніпулятивна соціальна відповідальність заснована на маніпуляції громадською думкою для досягнення комерційних цілей підприємства на ранніх стадіях формування ринкової економіки. Інформаційна соціальна відповідальність заснована на інформуванні громадськості для правильного розуміння, сприйняття, реагування на дії підприємства, спрямовані на вирішення соціальних проблем. Корпоративна соціальна відповідальність взаєморозуміння виходить з взаєморозуміння між підприємством і зацікавленими

особами інтересів один одного. Корпоративна соціальна відповідальність у формі соціального партнерства заснована на вивченні, аналізі, осмисленні громадської думки і соціального середовища, встановленні взаємно відповідальних партнерських відносин з ринковою і соціальним середовищем підприємства.

За формами реалізації виділяють такі форми корпоративної соціальної відповідальності, як благодійність, соціальний маркетинг, соціальне спонсорство, соціальні інвестиції [20]. Цей перелік слід доповнити екологічним маркетингом, який відображає специфіку дій економічного суб'єкта, що розкривають екологічний зміст корпоративної соціальної відповідальності.

Способи здійснення корпоративної соціальної відповідальності характеризуються значною різноманітністю, оперативністю вибору, зміни і отримання результатів. Ці способи багато в чому залежать від економічних, соціальних, екологічних очікувань зацікавлених осіб, а також від рівня креативності управлінського персоналу. Умовно за способами здійснення види корпоративної соціальної відповідальності можна об'єднати в дві групи:

- традиційні (підвищення оплати праці, наймання працівників з числа місцевого населення, скорочення відходів, викидів, скидів, навчання персоналу і ін.), Які бажано використовувати на постійній основі;
- креативні (професійне орієнтування учнів, інноваційні способи зниження енергоспоживання, заощадження біорізноманіття, акції в форматі флешмобу з актуальних соціальних та екологічних тем та ін.), Які повинні найбільш оперативно розкривати перед зацікавленими особами зміст корпоративної соціальної відповідальності та сприяти її результативності.

Слід також відзначити, що в науковій літературі є також інші критерії поділу соціальної відповідальності на види. Наприклад, О. Плахотний залежно від часового виміру пропонує поділяти соціальну відповідальність на відповідальність за минуле (ретроспективна) і відповідальність за майбутнє діяння (перспективна) [5, с. 25]. За критерієм простору соціальну відповідальність можна поділити на локальну й універсальну [13, с.31]. Проте вважаємо, що такий поділ є подібним до вже запропонованого нами вище.

Таким чином, методичний апарат класифікації корпоративної соціальної відповідальності розробив широкий перелік критеріїв, за якими стає можливим визначити приналежність корпоративної соціальної відповідальності підприємства до того чи іншого виду.

1.3. Моделі формування корпоративної соціальної відповідальності підприємством готельного господарства

Значна частина доданої вартості у сфері готельного господарства формується за рахунок наявності постійних споживачів, добре відомих брендів, глибоких знань про галузь у цілому, доступу до каналів збуту готельних послуг тощо. Проте в сучасних умовах такі способи її створення поступово втрачають значущість. Різкі зміни у смаках споживачів та виникнення нових конкурентів, які діють нетрадиційними методами зумовлюють об'єктивну потребу в формуванні системи корпоративної соціальної відповідальності.

Сьогодні стратегічна стійкість підприємства на ринку готельних послуг полягає у безперервному прогнозуванні подій та коригуванні з урахуванням тенденцій, які можуть нанести невиправний збиток результативності основної діяльності підприємства. Вочевидь мова повинна йти про «соціально активний» готельний бізнес, який визначається наявністю таких важливих якостей:

- у керівництва є бачення і настанова на визначення найбільш важливих механізмів, що забезпечують збільшення існуючої і майбутньої цінності підприємства у межах готельного господарства;
- готельне підприємство знаходиться у постійному русі. Воно розробляє стратегії, які здатні до адаптації і реалізації. У рамках підприємства створюються гнучкі структури, які здатні швидко навчатися;
- готельне підприємство знає, які з основних професійних навичок мають важливе значення для створення доданої вартості. Вони удосконалюють свої навички і на їх основі успішно конкурують із іншими суб'єктами ринку;

- готельне підприємство постійно веде боротьбу за споживача. Воно знає, що зв'язок із споживачем – це фактор, який сприяє створенню доданої вартості, а ідеї та знання повинні бути спрямовані на формування постійного, задоволеного якістю послуг споживача, який здатний принести підприємству значний прибуток [47, с.14].

Ринковий успіх готельного підприємства визначається, насамперед, формуванням системи соціальної відповідальності його бізнесу, де принципового значення набуває вирішення питання, у чому полягають ключові внутрішні і зовнішні фактори його ринкового успіху у їх взаємозв'язку і взаємозалежності.

Корпоративна соціальна відповідальність, як будь-яка соціально-економічна система, потребує ефективного механізму управління. Аналіз досліджень і практики управління корпоративною соціальною відповідальністю дозволяє виділити в складі механізму управління нею необхідний і достатній склад елементів, що мають предметну й функціональну природу.

На сьогоднішній день виділяють три популярні моделі корпоративної соціальної відповідальності, які можуть бути застосовувані підприємствами готельного господарства й відповідають трьом моделям корпоративного управління: американська, європейська, японська.

Американська модель соціальної відповідальності бізнесу відома своїми традиціями, ініціюється самими компаніями і передбачає максимальну самостійність бізнесу у визначенні свого внеску у суспільний добробут. З історичної точки зору для США характерно мінімальне втручання держави в діяльність підприємств. В американській моделі навіть на сьогоднішньому етапі переважає філантропічний підхід, що передбачає розподіл частини прибутку компанії для інвестування її суспільно-корисних ініціатив. Подібного роду благодійна діяльність часто не пов'язується з основною діяльністю компанії і легко може бути скорочена залежно від економічної ситуації і політики компанії.

У сучасних економічних умовах американська модель соціально відповідальної поведінки підприємств використовується доволі широко. І цьому факту є принаймні два пояснення.

По-перше, вона досить легко втілюється в життя, результати її реалізації часто є публічно наочними. Важливим є і той факт, що з погляду інвестора, участь підприємства в благодійній діяльності характеризує її як соціально стійку і, значить, за інших рівних умов, привабливішу для зовнішніх вкладень.

По-друге, ця модель у разі грамотного її втілення, знаходить найбільш відгук з боку населення та громадських організацій, оскільки дозволяє цим групам сприймати компанію як таку, що піклується про потреби мешканців міста, району або регіону.

Основними характеристиками американської моделі є:

1) вузькосфокусована спрямованість (витрати на соціальні потреби як правило здійснюються лише на окрему сферу: молодь, освіта, екологія і т.ін.);

2) діловий характер (використовується здебільшого для зміцнення іміджу компанії, покращення зв'язків із споживачами);

3) орієнтованість на місцеве співтовариство (спрямованість на зміцнення статусу підприємства в районі його функціонування);

4) партнерський характер по відношенню до інших суб’єктів господарювання, органів місцевої влади, лідерів місцевого співтовариства;

5) “економність” у витратах;

6) волонтерський характер (заохочується соціальна активність співробітників компанії) [23, с.34].

Американська модель корпоративної соціальної відповідальності частіше втілюється в життя або ж на малих фірмах, в яких недоцільно впроваджувати комплексну політику соціальної відповідальності на рівні стратегії, оскільки для цього недостатньо ні фінансових ні людських ресурсів, або ж в компаніях країн, що розвиваються, зважаючи на відносну новизну соціальних ініціатив в цих країнах [29]. У відповідності із цим ця модель є більш прийнятною для невеликих підприємств готельного господарства.

Основним повідомленням, які готельне підприємство, що застосовує американську модель корпоративної соціальної відповідальності, може нести цільовим групам і використовувати у побудові зовнішніх комунікацій, є

стабільність і надійність [29]. Готельне підприємство, що активно вкладає в добродійність, повинне мати достатньо прибутку для того, щоб не тільки забезпечити підтримку власної діяльності, а й для того, щоб витрачати частину цього прибутку на потреби інших. Іноді ще виділяють екологічний аспект сприйняття підприємства суспільством, але у випадку готельного господарства проблема зменшення екологічного навантаження не є такою нагальною як для промислових підприємств, проте багато відвідувачів готелю все одно є активними учасниками ініціатив по захисту природи, а тому екологічні ініціативи готельного підприємства здатні напряму впливати й на відвідуваність підприємства.

Таким чином, обираючи американську модель соціально-відповідальної поведінки, підприємствам готельного господарства необхідно забезпечити залучення місцевої влади, громадських організацій і населення в процес вибору об’єктів соціального інвестування, а також відстежувати результат від цих вкладень: таким чином буде забезпечений необхідний рівень прозорості та довіри до діяльності готельного підприємства, що, у свою чергу, забезпечить об’єктивне висвітлення його діяльності у ЗМІ.

Європейська модель корпоративної соціальної відповідальності не є відкритою лінією поведінки компанії. Навпаки, та корпоративна діяльність, яка традиційно розглядається в США, в Європі, як правило, регулюється нормами, стандартами і законами відповідних держав. Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу пов'язана з досягненням компанією бізнес-цілей та зосереджена на веденні основної діяльності у соціально відповідальний спосіб. Соціально-відповідальна діяльність компанії є частиною стратегії створення додаткової інвестиційної привабливості компанії.

Базовою відмінністю європейської моделі соціальної відповідальності бізнесу є державний меркантилізм. Тобто держава зацікавлена в благополучному і стабільному суспільстві, що досягається більшою мірою за рахунок підвищення рівня соціальної захищеності та безпеки найманих працівників. Стимулом до розвитку соціальної відповідальності в Європі став закон, який зобов'язав пенсійні фонди інформувати населення про те, чи спрямовують вони

надходження від пенсійних внесків у діяльність соціально орієнтованих підприємств. Соціальну відповідальність європейські компанії пов'язують із забезпеченням бізнес-мети – практично всі ініціативи, що фінансуються компанією, мають безпосередньо стосуватися підвищення прибутку. Європейська модель соціальної відповідальності орієнтує підприємництво на три сфери прояву ініціативи – економіку, зайнятість та екологію [41, с.262]. Найбільш популярними об’єктами інвестицій у рамках цієї моделі є:

- інвестиції в розвиток персоналу компанії;
- внесок в розвиток муніципальних утворень, де розташовані виробничі потужності підприємства;
- розвиток науки, освіти і технологій;
- добродійні внески за участю працівників компанії;
- програми приведення діяльності компанії відповідно до світових галузевих стандартів;
- природоохоронна діяльність [29].

Виконання підприємницькими структурами принципів соціальної відповідальності бізнесу та ділової етики жорстко контролюють держава та громадськість. Масштаби благодійності значно вужчі, ніж в США, через вищий рівень оподаткування, меншу кількість податкових пільг та інших непрямих регуляторів [23, с.35].

Європейська модель соціально відповідальної поведінки адаптується найбільш великими компаніями, що досягли певного рівня стабільності бізнесу, відповідно її застосування в готельному господарстві можливе лише у великих підприємствах галузі. Європейська модель має на увазі економічне обґрунтування соціальних ініціатив та їх інтеграцію в стратегію розвитку компанії. При цьому мають бути розроблені та закріплені механізми контролю за ефективністю вкладених коштів. Тому, перед впровадженням цієї моделі, керівництву готельного підприємства необхідно бути впевненим, що, крім визначення об’єктів вкладень і виділення відповідних коштів, вся діяльність підприємства буде переглянута з точки зору її відповідності моделі корпоративної соціальної

відповідальності. До того ж, мають бути розроблені та закріплені механізми контролю за ефективністю вкладених коштів. З погляду інвестора, європейська модель є привабливішою при оцінці соціально відповідальної поведінки підприємства, оскільки може бути виміряною конкретними результатами, у тому числі й грошовими.

Японська модель корпоративної відповідальності передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії і ділову згуртованість на рівні індустріальної групи. Для японської моделі характерною є активна роль держави, яка впродовж тривалого часу брала участь у стратегічному плануванні бізнесу. Управління бізнесом, з японської точки зору, не може обмежуватися тільки організаційним розвитком і отриманням прибутку. Воно має базуватися на правильному сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагненні до прогресу цивілізації в цілому. Для зазначеної моделі характерним є сприйняття підприємства як «виробничої сім'ї». Працівник вважається членом такої сім'ї, а значить, його відповідальність і права, виходять далеко за рамки звичайних трудових обов'язків. У свою чергу, корпорація підтримує його на всьому життєвому шляху: допомагає в придбанні житла, виділяє фінансову допомогу при народженні дітей, а потім їх навчанні, виплачує щедру вихідну допомогу і корпоративні пенсії. Застосування цієї моделі у готельному підприємстві можливе, проте лише у випадку, якщо на такому підприємстві присутній високий рівень патерналізму та командної взаємодії.

Крім того, у літературі [42] можна зустріти й інші види моделей соціальної відповідальності, узагальнені у табл. 1.5.

В Україні відсутні загальноприйняті моделі корпоративної соціальної відповідальності, що породжує високу варіативність форм соціальної активності, що склалися на підприємствах готельного господарства.

Кожне підприємство шукає власний баланс між економічною ефективністю і соціальною необхідністю. Форми й методи корпоративної соціальної відповідальності, прийняті в рамках готельного підприємства, визначаються особистими перевагами й інтересами керівників і власників.

Таблиця 1.5

Додаткові моделі соціальної відповідальності підприємств [42, с.13]

Назва моделі	Рівні прояву	Характеристика
Модель «Соціальної справедливості»	Відображає повний контроль з боку спільноти по відношенню до бізнесу	Бізнес повинен бути прозорим, тобто контролюватися суспільством у двох основних сферах – у сфері охорони навколишнього середовища і дотриманні прав робітників
Асоціальна модель	Жорстко-прагматична модель, яка орієнтована виключно на інтереси бізнесу і протипоставляє бізнес суспільству	Суттю соціальної відповідальності бізнесу є забезпечення прибутковості підприємства і відповідальність перед акціонерами. Все інше є додатковим навантаженням на бізнес, що знижує його ефективність
Меценатська модель або понаднормативна модель	Заснована на особистій ініціативі представників бізнесу і, де-факто, виключає компоненту, що пов'язана з державним регулюванням взаємодії бізнесу і суспільства	Соціальна відповідальність бізнесу повинна включати в себе, перш за все, особисту ініціативу людей бізнесу у соціальній сфері, благодійництво, допомогу менш захищеним групам людей і конкретним людям

Окрім цього, ступінь залучення готельних підприємств у соціальну діяльність вкрай нерівномірний. На жаль, у більшості суб'єктів господарювання немає чітко оформленої стратегії управління, зазвичай управлінці обирають щось середнє між полярними моделями, наполегливо віддаляючись від радянської [37, с.85]. Для підприємств галузі більшою мірою характерна орієнтація на поточний прибуток, ніж на довгострокові перспективи розвитку, що підкріплюється загальною нестабільністю суспільства і держави, і, як наслідок, невпевненістю в завтрашньому дні.

Існуючі моделі участі вітчизняних підприємств готельного господарства у вирішенні суспільно значущих соціально-економічних проблем з певним ступенем умовності можна розділити на дві групи: моделі соціальних інвестицій і комунікативні моделі.

Перша група потребує достатньо серйозних інвестицій з боку підприємства. До технологій соціальних інвестицій можна віднести проведення конкурсів, фінансування фондів місцевих співтовариств, гранти, стипендіальні програми та програми стратегічних інтервенцій, ярмарки некомерційних організацій і соціальних проектів.

У моделях другої групи акцентується увага на пошані й довірчому діалозі зі стейкхолдерами, й їх можна реалізовувати з істотно меншими витратами порівняно з технологіями першої групи. Серед комунікативних моделей можна виділити громадські ради (наприклад, координаційні ради з соціального партнерства) як постійно діючі площадки для діалогу з місцевою владою. До цієї групи також можна віднести соціальну звітність поряд із зовнішнім аудитом і рейтингами [4, с.63].

Ситуація, що склалася в даний час, спонукає готельні підприємства до активної участі у суспільному розвитку, зокрема у реалізації корпоративних соціальних програм, що є необхідною умовою стабільного ведення бізнесу і чинником підвищення соціальної стабільності та рівня життя. З погляду суспільних очікувань, діяльність готельного підприємства оцінюється не тільки за якістю послуг, що ним пропонуються, але ставленням до співробітників. Проте бізнес не повинен займатися патерналізмом, «підлещуванням». Соціально відповідальне готельне підприємство обов'язково повинне дотримуватись високої якості товарів і послуг, що виробляються, вести бізнес відповідно до міжнародних норм і чинного законодавства; забезпечувати зайнятість населення, соціальний захист співробітників і їх сімей. Останній пункт особливо важливий, оскільки існує «абсолютна залежність людей від бізнесу і бізнесу від людей». Вважають, що соціально відповідальними є ті підприємства, які забезпечують своєму працівникові гідну заробітну плату, гідні умови праці та гідні умови поза трудовими рамками.

Ефективний механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в готельному господарстві можливий лише за умови адекватного впровадження відносин, принципів і цінностей соціальної відповідальності на основі реалізації стратегій, що сприятиме підвищенню репутації компаній галузі. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності на готельному підприємстві можна зобразити як цілісну структуру, яка складається з основних груп елементів: програма, мотиви, ділова поведінка щодо стейкхолдерів (практичний аспект) і очікуваних результатів (рис. 1.3).

Рис.1.3. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в готельному господарстві (власна розробка)

Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності – це сукупність цінностей, програм, заходів, важелів і противаг, спрямованих на задоволення вимог усіх груп стейкхолдерів (споживачів, працівників, навколишнього середовища, власників, місцевих громад, постачальників, партнерів, уряду, неурядових організацій) з метою отримання ефективного результату в довгостроковому періоді (винагороди, мінімізації витрат і ризиків) [3, с.156]. Серед елементів механізму можна виділити такі складові: мета й завдання, принципи, забезпечення, напрями, методи, інструменти, органи

управління та результати. Загалом ефективний механізм корпоративної соціальної відповідальності сприяє формуванню для окремого готельного підприємства соціальних параметрів конкурентоспроможності та забезпечує у довгостроковій перспективі зростання обсягу соціальних інвестицій.

Розгляд механізму формування корпоративної соціальної відповідальності у контексті загальної системи управління дозволяє визначити її місце на основі принципу підпорядкованості часткового загальному. Саме основні цілі та завдання функціонування підприємства (забезпечення максимальної прибутковості та мінімізації ризиків діяльності; забезпечення постійної платоспроможності підприємства; формування достатнього обсягу і необхідного складу ресурсів, що забезпечують задані темпи соціально-економічного розвитку), які подекуди є протилежними за напрямами цілям корпоративної соціальної відповідальності, є пріоритетними і визначальними.

Саме тому основні завдання, покладені в основу даного механізму, такі:

1) покращення відносин із зацікавленими сторонами та розвиток соціального діалогу;

2) забезпечення ефективності природоохоронної діяльності;

3) розвиток територій присутності підприємства;

4) якісний розвиток персоналу підприємства;

5) організаційно-технічний і фінансово-економічний розвиток підприємства;

6) співпраця з урядом й неурядовими організаціями та розвиток партнерств.

Для забезпечення механізму формування корпоративної соціальної відповідальності на готельному підприємстві необхідно запровадити організаційну модель, яка складається з визначення груп зацікавлених осіб (стейкхолдерів) та цілей корпоративної соціальної відповідальності (рис. 1.4).

Визначивши пріоритетні групи стейкхолдерів і цілей корпоративної соціальної відповідальності, готельне підприємство формує систему адміністративного управління, в основі якої закладено програму виконання зобов'язань перед різними групами заінтересованих сторін.

Рис. 1.4. Організаційна модель механізму формування корпоративної соціальної відповідальності на готельному підприємстві [3, с.156]

Система адміністративного управління, у свою чергу, створює підґрунтя для результативних управлінських дій. Крім того, функціонування даного ланцюга повинне супроводжуватися управлінським втручанням, офіційним і неофіційним контролем, а також періодичною зовнішньою звітністю, яка висвітлює надбання готельного підприємства цій сфері.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність створює передумови для покращення результатів діяльності підприємств, формування їх позитивного іміджу на внутрішньому та світовому ринках. В процесі еволюції концепції корпоративної соціальної відповідальності видозмінювались, проте в їх основі лежать такі основні складові поняття: відповідальність, соціальність та корпоративність. Соціальна відповідальність підприємства передбачає

відповідальність за свої дії, за результати своєї діяльності. Підприємства несуть її перед різними зацікавленими особами, серед яких – працівники, члени їх родин, партнери, стейкхолдери, суспільство.

2. Узагальнено, що у науковій літературі присутня широка видова класифікація корпоративної соціальної відповідальності. Серед основних критеріїв поділу визначають сферу реалізації, рівень відповідальності, регулярність діяльності, спонукальний мотив, часовий зв'язок, масштаб бізнесу, об'єкт впливу, інтервал дії, масштаб управлінських технологій, цілі взаємодії з навколишнім середовищем тощо. Це дозволяє стверджувати про багатоаспектність та різносторонність соціальної відповідальності, питання щодо класифікації якої залишається відкритим.

3. Визначено, що нині виділяють три популярні моделі корпоративної соціальної відповідальності, які можуть бути застосовувані підприємствами готельного господарства й відповідають трьом моделям корпоративного управління: американська, європейська, японська. Встановлено, що американська модель є більш прийнятною для невеликих готельних підприємств; європейська – для великих готельних мереж, натомість азіатська може застосовуватись вибірково, в закладах індустрії гостинності, із високим рівнем патерналізму та командної взаємодії. Для забезпечення механізму формування корпоративної соціальної відповідальності на готельному підприємстві слід запровадити організаційну модель, яка складається з визначення груп зацікавлених осіб та цілей соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 2.
ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV», М.КИЇВ

2.1. Дослідження результатів діяльності готельного оператора «Hilton»

Готельний оператор «Hilton» – американська компанія, яка володіє і

управляє мережами готелів і курортів. Управляє міжнародною мережею Hilton Hotels & Resorts.

Компанія була заснована Конрадом Хілтоном в 1919 році, коли був відкритий перший готель мережі – Mobley Hotel – в місті Сіско, штат Техас. Перший готель називався іменем Hilton й відкрився в 1925-му році в Далласі. Відкриття готелю Caribe Hilton Hotel в місті Сан-Хуан в Пуерто-Ріко зробило Hilton першою в світі міжнародною мережею готелів. Завдяки повній самовіддачі, вмінню керувати і нововведенням, сьогодні Hilton – це один з найвідоміших і шанованих брендів в світі.

Бренди, що належать компанії, об'єднують понад 4 200 готелів і 650 000 номерів в більш ніж в ста країнах і включають такі мережі, як Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Hilton Hotels & Resorts, DoubleTree by Hilton, Embassy Suites Hotels , Hilton Garden Inn, Hampton Hotels, Homewood Suites by Hilton, Home2 Suites by Hilton і Hilton Grand Vacations.

За межами США Hilton Worldwide активно розвиває шість брендів. Їх можна розділити на чотири категорії: економічний сектор – Hampton by Hilton; середньо-ціновий сегмент – Hilton Garden Inn; сектор вищого класу, де представлені DoubleTree by Hilton і Hilton Hotels and Resorts і сектор люкс – Waldorf Astoria Hotels & Resorts і Conrad Hotels & Resorts.

У кожному готелі мережі Hilton гостям гарантуються теплий прийом, прекрасне обслуговування, комфортабельні, елегантні номери та широкий спектр можливостей для роботи і дозвілля, а також багатий вибір ресторанів, конференц-центрів і банкетних залів для проведення ділових і неофіційних заходів. Готелі оператора розташовані у величних столицях – Лондоні, Берліні, Відні, Празі, Амстердамі, Баку, Римі, Варшаві, Будапешті та ін., а також у великих містах, таких як Дубай, Мюнхен, Тель-Авів, Стамбул, Франкфурт і Венеція. Компанія реалізує також програму лояльності готелів брендів Hilton Worldwide – Hilton HHonors®.

Компанія Hilton сьогодні складається із Hilton Hotels and Resorts та суміжних компаній, які працюють в різних сферах економіки (рис.2.1).

Рис.2.1. Бренди компанії «Hilton»

Як видно, компанії «Hilton» притаманна висока ступінь диверсифікації, що дозволяє варіювати ресурсними потоками та забезпечувати належний супровід основного бізнесу – надання послуг гостинності в мережі Hilton.

Результати діяльності готельного оператора «Hilton» узагальнюються в його фінансових показниках. За останні три роки спостерігається приріст доходів компанії й зниження витрат, внаслідок чого зростають показники всіх видів прибутку (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності готельного оператора «Hilton» за 2015-2017 рр.

(млн. дол. США)

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення, 2017/2016 рр.		Відхилення, 2017/2015 рр.	
				Абсолютне, млн. грн.	Відносне, %	Абсолютне, млн. грн.	Відносне, %

Дохід від управління та продажу франшизи	1669	1762	1855	93	5,3	186	11,1
Дохід від продажу послуг у власних готелях мережі	1595	1455	1490	35	2,4	-105	-6,6
Інший дохід	124	108	130	22	20,4	6	4,8
Всього доходів	3388	3325	3475	150	4,5	87	2,6
Витрати власних готелів мережі	1414	1298	1280	-18	-1,4	-134	-9,5
Витрати на амортизацію	385	364	351	-13	-3,6	-34	-8,8
Збитки від знецінювання	9	15	17	2	13,3	8	88,9
Адміністративні та інші операційні витрати	630	460	445	-15	-3,3	-185	-29,4
Всього витрат	2438	2137	2093	-44	-2,1	-345	-14,2
Прибуток (збиток) від продажу активів	163	1	1	0	0,0	-162	-99,4
Операційний прибуток	1113	1189	1498	309	26,0	385	34,6
Процентний дохід	18	11	13	2	18,2	-5	-27,8
Процентні витрати	- 405	- 410	- 407	3	-0,7	-2	0,5
Інші доходи	33	4	5	1	25,0	-28	-84,8
Інші витрати	41	43	9	-34	-79,1	-32	-78,0
Прибуток до сплати податків	718	752	1100	348	46,3	382	53,2
Податок на прибуток	287	249	441	192	77,1	154	53,7

Продовження табл.2.1

Чистий прибуток	431	503	669	166	33,0	238	55,2

Так, загальні доходи готельного оператора «Hilton» в 2017 році склали 3475 млн. дол. США, що на 87 млн. дол. США або 2,6% більше ніж у 2015 році. Відносно 2016 року зростання склало 150 млн. дол. США, або 4,5%. Цьому насамперед сприяло зростання доходів від управління за контрактами та продажу (підтримки) франшизи, які у 2017 році відносно 2015 року збільшились на 186

млн. дол. США або 11,1%. Натомість скоротились доходи від продажу послуг у власних та орендованих готелях – на 105 млн. дол. США або 6,6%. Інший дохід зріс несуттєво та не спричиняє значного впливу на фінансові результати діяльності компанії Hilton.

Розглядаючи витрати готельного оператора «Hilton», відзначаємо їх скорочення у 2017 році порівняно з 2015 роком – на 345 млн. дол. США або 14,2%. Зокрема, протягом останніх трьох років скоротились майже всі статті витрат:

- витрати власних готелів мережі – на 134 млн. дол. США або 9,4%;
- витрати на амортизацію – на 34 млн. дол. США або 8,8%;
- адміністративні та інші операційні витрати – на 185 млн. дол. США або 29,4%.

Зростання спостерігалось лише щодо збитків від знецінювання активів (на 8 млн. дол. США). Тобто, керівництвом готельного оператора «Hilton» здійснюються кроки насамперед в сторону оптимізації витрат, за рахунок енергоощадних технологій, оптимізації чисельності персоналу, витрат на збут та управлінських витрат тощо.

Як наслідок, операційний прибуток готельного оператора «Hilton» у 2017 році склав 1498 млн. дол. США, що на 309 млн. дол. США або 26% більше показника 2016 року й на 385 млн. дол. США або 34,6% – показника 2015 року. Спостерігається перевищення процентних витрат над процентними доходами, що викликане залученням для фінансування діяльності компанії кредитних коштів у вигляді банківських позик або боргових цінних паперів. Незважаючи на це, у 2017 році мало місце зростання прибутку до оподаткування до 1100 млн. дол. США, що на 346 млн. дол. США або 46,3% більше показника 2016 року й на 382 млн. дол. США або 53,2% – 2015 року. Основні фінансові показники діяльності готельного оператора «Hilton» за 2015-2017 роки узагальнені на рис.2.2.

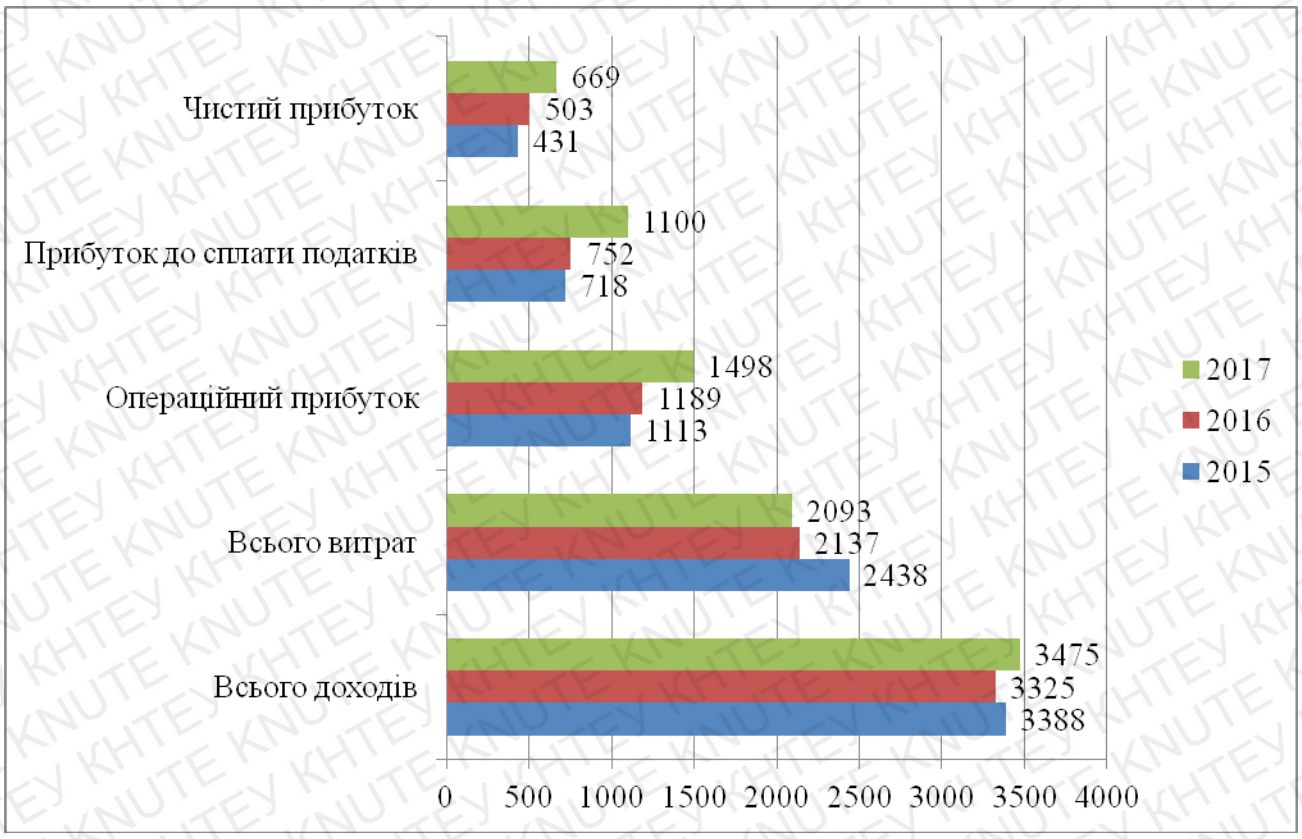

Рис.2.2. Основні фінансові показники діяльності готельного оператора «Hilton» за 2015-2017 рр., млн. дол. США

Як видно із рис.2.2, чистий прибуток компанії у 2017 році склав найбільше значення за весь період, що досліджується (669 млн. дол. США). Це на 16 млн. дол. США або 33% більше ніж у 2016 році й на 238 млн. дол. США або 55,2% – ніж у 2015 році.

Ефективність роботи готельного оператора в значній мірі визначається його здатністю до розширення (збільшення кількості готелів та номерів, країн присутності). Готельний оператор «Hilton» за останні роки істотно збільшив розмір своєї мережі, збільшивши розмір номерного фонду із 725,1 тис. номерів до 789 тис. номерів (рис.2.3). Цьому сприяє й постійне будівництво нових номерів, яке у 2017 році складає 149 тис. номерів, або 18,9% від всієї кількості номерного фонду.

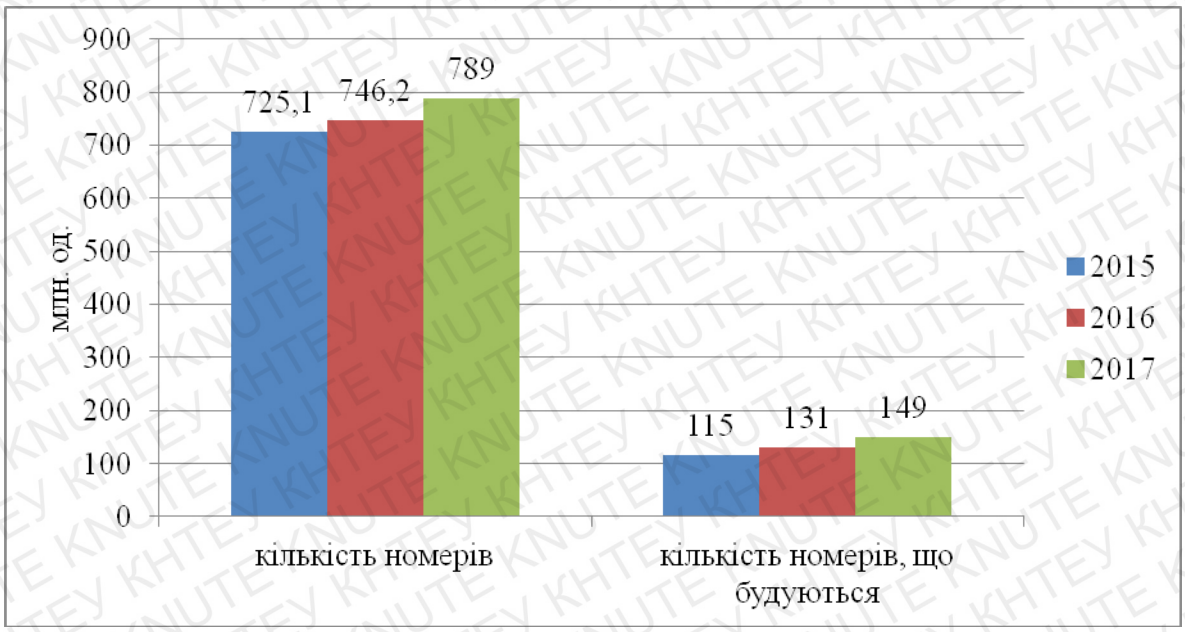

Рис.2.3. Динаміка номерного фонду готельного оператора «Hilton» за 2015-2017 рр., млн. од.

За темпами зростання номерного фонду Hilton випереджає основних конкурентів (рис.2.4).

Global System (# of Rooms)

	2007	Today	% Growth
Hilton	**496,000**	**789,000**	**59%**
HYATT	111,000	169,000	52%
Marriott (a)	782,000	1,155,000	47%
IHG	564,000	754,000	34%
WYNDHAM (b)	542,000	690,000	27%
ACCOR (c)	487,000	575,000	18%
CHOICE	446,000	509,000	14%

Рис.2.4. Темпи зростання номерного фонду готельних операторів світу [11]

Готельний оператор постійно розширює свою географію присутності (станом на кінець 2017 року готелі мережі Hilton присутні в 104 країнах світу). Збільшується й кількість готелів (рис.2.5).

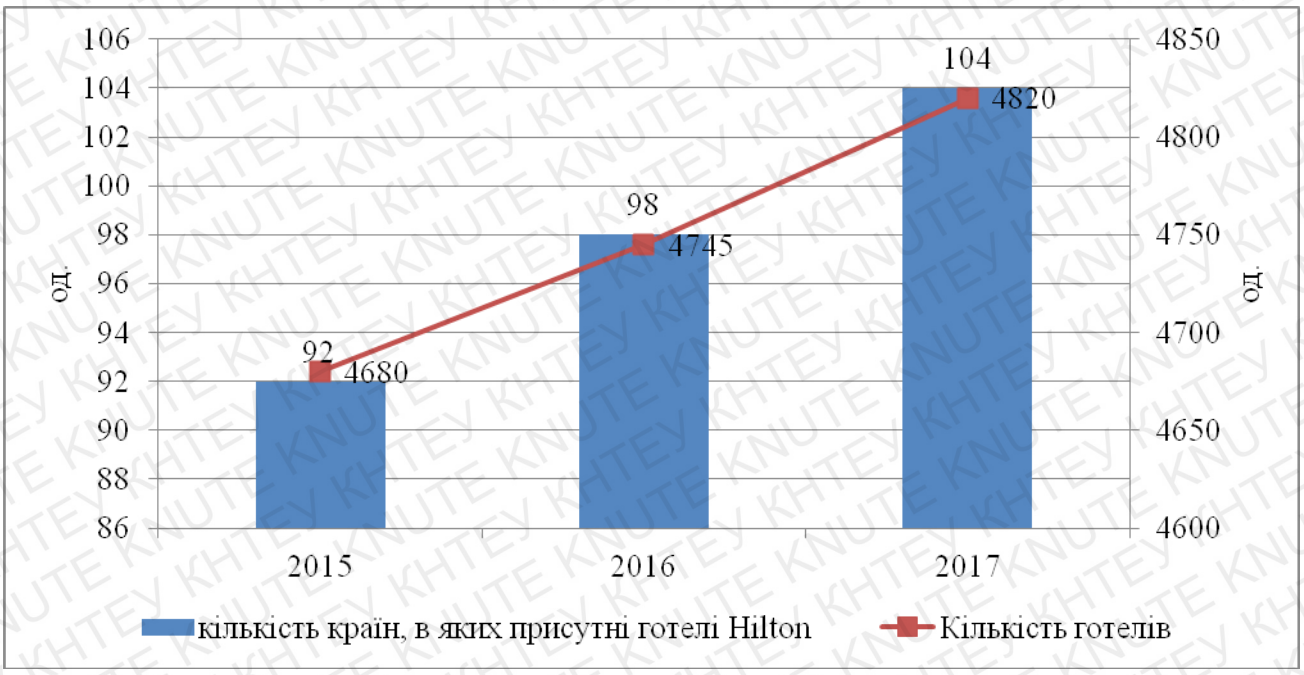

Рис.2.5. Динаміка кількості готелів мережі Hilton та країн присутності за 2015-2017 рр.

Ефективність результативності діяльності доцільно виразити через показники прибутковості, які показують, наскільки прибуткова, а отже, ефективна діяльність готельного підприємства. Ця група коефіцієнтів характеризує здатність готельного оператора генерувати необхідний прибуток у процесі своєї господарської діяльності. За останні роки спостерігається тенденція до покращення прибутковості готельного оператора «Hilton», що відображено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників прибутковості готельного оператора «Hilton» за 2015-2017 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення, +/-		
				2016/2015	2017/2016	2017/2015
Операційна рентабельність, %	32,85	35,76	43,11	2,91	7,35	10,26

Продовження табл.2.2

EBITDA, %	21,19	22,62	31,65	1,42	9,04	10,46
Чиста рентабельність, %	12,72	15,13	19,25	2,41	4,12	6,53

За даними табл.2.2 можна зробити висновки щодо зростання успішності

діяльності готельного оператора «Hilton» в 2017 році порівняно з 2015-2016 роками. Так, у 2017 році готельним оператором було отримано показник операційної рентабельності на рівні 43,11%, що на 7,35% більше ніж у 2016 році та на 10,26% ніж у 2015 році. Показники EBITDA (прибутковості до оподаткування) й чистої рентабельності у 2017 році становили 31,65% й 19,25% й зросли у порівнянні з 2015 роком на 10,46% й 6,53% відповідно. Тобто, має місце не лише зростання кількості готельної мережі, номерного фонду та отриманих доходів, але й отриманих прибутків. Цікавим здається порівняння темпів зростання основних показників результативності діяльності готельного оператора «Hilton»:

Темпи зростання номерного фонду у 2017 році порівняно з 2015 роком склали:

$$ТЗР_{НФ} = \frac{789000}{725000} = 108,8\%,$$

Темпи зростання отриманих доходів за цей самий період становили:

$$ТЗР_{ДО} = \frac{3475}{3388} = 102,6\%,$$

Розрахуємо також темпи зростання операційної та чистої рентабельності за 2015-2017 роки:

$$ТЗР_{ОР} = \frac{43,11}{32,85} = 131,2\%,$$

$$ТЗР_{ЧР} = \frac{19,25}{12,72} = 151,3\%.$$

Порівняння темпів зростання свідчить про позитивні тенденції в результативності діяльності готельного оператора, оскільки його прибутковість зростала швидшими темпами, ніж дохідність:

$ТЗВ_{НФ}$ (108,8%) > $ТЗР_{ДО}$ (102,6%) < $ТЗР_{ОР}$ (131,2%) < $ТЗР_{ЧР}$ (151,3%) .

Зазначимо, що відставання темпів зростання отриманих доходів від темпів зростання номерного фонду пов’язане із тим, що при залученні або будівництві нових готелів в мережу вони не одразу здатні вийти на «середній» рівень дохідності. Натомість темпи зростання операційної та чистої рентабельності є

дуже високими.

Узагальненням успішної діяльності готельного оператора «Hilton» на ринку є загальна вартість компанії, яка станом на кінець 2017 року оцінюється в 8,6 млрд. дол. США (рис.2.6).

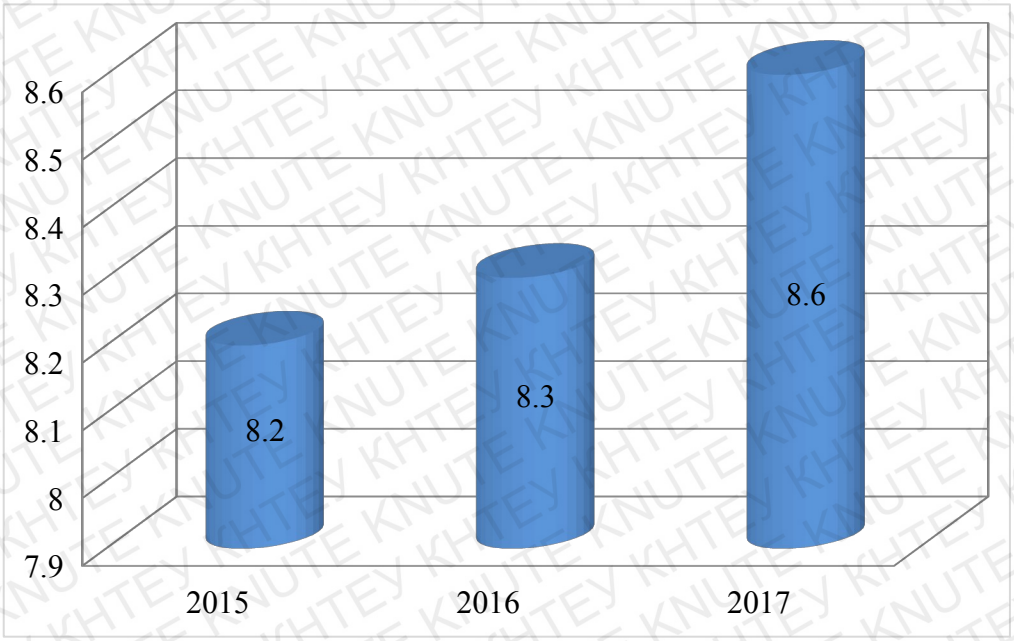

Рис.2.6. Ринкова вартість готельного оператора «Hilton» за 2015-2017 рр.

В Україні діяльність готельного оператора «Hilton» розпочалась у 2014 році, коли в будівлі H-tower на бульварі Шевченко в центрі м. Києва було відкрито п'ятизірковий готель Hilton Kyiv. Його перевагами є зручне розташування (практично навпроти метро Університет і ботанічного саду імені Фоміна). Завдяки висоті і архітектурі будівлі, із готелю відкривається дивовижна панорама на центр м. Києва.

Фонд готелю Hilton Kyiv включає 262 стильних номера з сучасним ергономічним дизайном. Тут є Президентський люкс і Представницькі номери з доступом в ексклюзивний бізнес-лаунж. В кожному номері є система дистанційного керування Intelligent Room. На території готелю Hilton Kyiv є 11 конференц-залів з мобільними перегородками. Також є просторий бальний зал на 390 м.кв., в якому можуть вільно поміститися до 400 осіб. Харчування постояльців готелю забезпечують ресторан Park Kitchen, Лобі-Лаунж і H Bar.

Гості також можуть відвідати спа-центр і насолодитися наданими процедурами. Також є фітнес-зона на 1300 кв.м., де можна поплавати в просторому басейні площею 90 кв.м. тут же є сауна і турецька лазня. Організаційна структура готелю наведена у додатку Б.

Отже, готельний оператор «Hilton» постійно збільшує свої обсяги діяльності, розширюючи кількість номерного фонду, що позитивно впливає на його ринкову вартість.

2.2. Оцінка корпоративної культури готельного оператора

Корпоративну культуру готельного оператора складають об'єктивні та суб'єктивні елементи. Об'єктивні елементи корпоративної культури, як правило, пов'язують з її фізичним, матеріальним проявом в оточенні, а суб'єктивні, на противагу першим, – з її морально-етичною, духовною складовою.

Основними об'єктивними елементами виступають символіка компанії, оформлення інтер'єрів, фарбування стін, меблі, планування приміщень, стиль одягу та зовнішній вигляд працівників. В Hilton цим елементам приділяють достатньо уваги.

Враховуючи, що підприємство працює в готельній сфері, розробка та дотримання фірмового стилю для всіх готелів мережі Hilton є необхідним елементом продажу. Інтер'єр готелів Hilton витриманий у м'яких пастельних кольорах, де часто переважає бежевий. Інтер'єр в приміщеннях Hilton м'який, направлений на те, щоб створити у гостей закладу відчуття комфорту та довіри. В оформленні номерів використані великі вікна, через які відпочиваючі можуть насолоджуватись видом на нічне місто (рис.2.7).

Стиль одягу персоналу Hilton Kyiv включає світлу сорочку для чоловіків та жінок. На лівій стороні сорочки присутній стилізований бейджик із написом Hilton та ім'ям працівника.

Рис.2.7. Оформлення номерів в «Hilton»

Вимоги до зовнішнього вигляду працівників Hilton наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Вимоги до зовнішнього вигляду працівників Hilton

Елементи зовнішнього вигляду	Вимоги
Бейдж	Розміщення рівне на видному для клієнта місці.
Зачіска	Акуратне чисте волосся.
Манікюр	Нігті доглянуті.
Макіяж	Денний, акуратний, природний.
Дихання	Свіже, запах тютюну заборонений.
Одяг	Чистий, випрасуваний, відповідний корпоративним стандартам.
Корпоративний стиль одягу	Для жінок – діловий костюм, юбка, брюки, блуза (гольф); для чоловіків – діловий костюм, сорочка, брюки.
Взуття	Чисте, класичне, із закритою п’ятою та носком.

В Hilton виключенням у зовнішньому вигляді є:

- для чоловіків - в будь-який час року шорти, бриджі, футболки без рукавів, майки;

- для дівчат - в будь-який час року міні-спідниці, спідниці з високим розрізом, майки, глибоке декольте, шорти, вироби зі шкіри, прозорої тканини,

одяг нещільної просвітчастої в'язки, вечірній та спортивний одяг;

- аксесуари, які за своїм дизайном, довжиною, кольором, малюнком або матеріалу є надміру зухвалими і неформальними.

Взуття має бути чистим, відповідним стилю. У взутті неприпустимі спортивне і пляжне взуття, шльопанці, тапки.

Зовнішній вигляд співробітника повинен бути охайним і чистим:

- акуратна зачіска, чисте волосся без лупи;
- для дівчат - стриманий, нейтральний діловий макіяж, легка парфумерія;
- для чоловіків - чисто виголене обличчя;
- доглянуті руки, чисті нігті, манікюр для дівчат.

Основними суб'єктивними елементами корпоративної культури Hilton є організаційні цінності, філософія компанії, обряди та ритуали, образи, легенди та міфи, звичаї та традиції, лозунги, норми та стиль поведінки, менталітет та імідж. Візія, місія та цінності компанії Hilton узагальнені у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Основні цінності та місія готельного оператора Hilton

Візія	Місія	Цінності
Наповнити світ теплом та світлом гостинності, створюючи виняткові відчуття – в кожному готелі, для кожного гостя, кожного разу.	Бути кращою компанією гостинності в світі – завдяки створенню щирих відчуттів в гостей, значущих переваг для персоналу, високої цінності для власників та позитивних наслідків для суспільства.	Гостинність Цілісність Лідерство Командна робота Відповідальність Сучасність

Норми поведінки – це вимоги до поведінки працівників, які сприймаються працівниками організації як перелік правил, що визначають, яким має бути поведінка членів організації в тих чи інших стандартних ситуаціях. Ці норми носять як формальний (зафіксовані в документах), так і неформальний характер (негласні норми).

Формальні норми поведінки працівників Hilton включають такі правила:

- всі співробітники працюють відповідно до графіку робочого дня. За перше запізнення працівник повинен надати пояснювальну в письмовому вигляді,

наступні запізнення – штраф, хронічні випадки – звільнення (на розсуд керівництва);

- у разі хвороби або надзвичайних обставин (аварія, хвороба родичів і т.п.), співробітник зобов'язаний негайно поставити до відома керівництво Hilton особисто або по телефону, або іншим способом;
- кожен співробітник зобов'язаний мати вдома список домашніх телефонів своїх колег;
- заява на відпустку подається не пізніше, ніж за один місяць до початку відпустки;
- палити співробітникам дозволяється тільки в спеціально відведених місцях;
- робоче місце кожного співробітника завжди повинно міститися в чистоті і порядку;
- співробітники зобов'язані шанобливо ставитися один до одного;
- всі співробітники зобов'язані проходити періодичні медичні огляди в належний термін;
- всі співробітники зобов'язані дотримуватись стандартів роботи, правил внутрішнього трудового розпорядку та посадових інструкцій.

Неформальні правила поведінки стосуються сфери спілкування з колегами, професійного жаргону, відносин керівник-підлеглий.

Оцінюючи відносини між працівниками, можна відзначити, що в цілому, в колективі досить доброзичлива обстановка. Тим не менш, при спостереженні стає помітним, що між співробітниками, які давно працюють в готелі, відносини більш відкриті. Великих конфліктів в компанії не виникає, але іноді трапляються суперечки, розбіжності. У цілому відносини персоналу основуються на таких якостях, як терпимість, тактовність (при виникненні розбіжностей не переходять на образи, не вказують один одному на соціальні відмінності), повага.

Важливим елементом корпоративної культури є цінності. Основні цінності, які закладені в роботу Hilton:

- задовольнити бажання споживачів отримувати задоволення від

відпочинку;

- створити в готелі Hilton комфортну атмосферу.

Серед елементів корпоративної культури Hilton також виділимо:

- раціонально організовану систему навчання «новачків»: проходження випробувального терміну, який у більшості випадків сприяє кращій адаптації на робочому місці, закріплення досвідчених наставників, які допомагають розібратися в специфіці роботи;

- символіку компанії, наявність різноманітної продукції з цією символікою: ручок, календарів великих і малих форматів та ін.;

- проведення заходів щодо спільного відпочинку, зокрема: ювілеї працівників, виїзди на природу та ін.

Корпоративна культура здійснює безпосередній вплив на кінцеві результати діяльності підприємства. Корпоративна культура готельного оператора сформована із врахуванням кодексу ділової етики, згідно з яким керівники Hilton всіх рівнів повинні:

- демонструвати найвищі стандарти етичної поведінки;

- формувати культуру дотримання вимог та забезпечити розуміння працівниками того, що результати бізнесу ніколи не можуть бути важливіше дотримання законодавства та етичних норм;

- обговорювати з працівниками питання етики і дотримання вимог і забезпечити проходження навчального курсу по дотриманню вимог усіма працівниками свого підрозділу;

- створювати обстановку, в якій працівники можуть вільно повідомляти про виникаючі питання і мати можливість отримувати інформацію про можливі порушення Кодексу або законодавства;

- забезпечувати негайне доведення інформації про можливі порушення до відома відділу контролю за дотриманням вимог;

- при необхідності забезпечувати захист, повідомляти про порушення працівникам від помсти і утисків і гарантувати конфіденційність розслідувань.

Також працівники Hilton можуть повідомляти про можливі порушення. Для

цього використовують будь-який із наступних каналів:

- дзвінок на гарячу лінію Hilton;
- повідомлення про проблему свого безпосереднього керівника;
- повідомлення про проблему керівника вищого рівня;
- повідомлення про проблему у відділ кадрів;
- повідомлення про проблему будь-якого іншого керівного працівника Hilton.

Вони спрямовують отримане повідомлення до відділу контролю за дотриманням вимог для подальшого розгляду і відповіді.

Компанія Hilton прагне до формування культури, в якій працівники мають можливість спілкуватись з керівництвом стосовно проблем, з якими вони стикаються в процесі виконання своїх функціональних обов'язків, не відчуваючи страху перед притисненням. Компанія забороняє застосування будь-яких заходів впливу проти працівників, які звертаються за допомогою, з кращих спонукань повідомляють про порушення або беруть участь в розслідуваннях. Згідно з чинним законодавством, працівники, які беруть участь в притисненнях інших співробітників, можуть бути притягнуті до дисциплінарної відповідальності, у тому числі до звільнення.

Hilton не допускає ніяких проявів дискримінації та притиснень на підставі расової приналежності, віросповідання, кольору шкіри, статі, віку, національності, сексуальної орієнтації, інвалідності і будь-яких інших ознак, захищених чинним законодавством. Неприйнятною є будь-яка дія, спілкування чи інша поведінка, яка створює загрозливу, образливу або ворожу атмосферу або обстановку, яка заважає працівникові виконувати посадові обов'язки.

Також доцільно зауважити, що в рамках реалізації корпоративної соціальної відповідальності в компанії діють наступні соціальні програми (табл.2.5):

Таблиця 2.5

Перелік основних соціальних програм «Hilton»

Програма	Цілі

Зниження бідності		Ліквідація крайньої бідності Впровадження соціальних захисних систем Рівні права на економічні ресурси
Нульовий голод		Відсутність голоду Подвійна сільськогосподарська продуктивність Забезпечення стійких харчових систем
Добре здоров'я		Скоротити кількість смертей, пов'язаних із забрудненням та задимленням Зміцнення потенціалу всіх країн до продовольчого ризику
Якісна освіта		Безкоштовна та якісна освіта для всієї молоді Значно збільшити кількість молоді та дорослих, які мають відповідні навички для працевлаштування, гідних робочих місць та підприємництва Усунення гендерних невідповідностей
Гендерна рівність		Неприпустимість всіх форм дискримінації щодо жінок Усунення всіх насильств щодо жінок, включаючи торгівлю людьми та сексуальні та інші види експлуатації Забезпечення рівних можливостей для жінок
Чиста вода та санітарія		Доступ до безпечної питної води Належна санітарія та гігієна Реалізація управління водними ресурсами
Доступна та чиста енергія		Універсальний доступ до надійних енергосервісних послуг Збільшення частки відновлюваної енергетики Подвійна ставка енергоефективності
Незаконна робота та економічне зростання		Підтримувати економічне зростання на душу населення Сприяти сталому туризму за допомогою робочих місць Знизити частку молоді, яка не працює Ліквідація примусової праці, припинення торгівлі людьми та забезпечення заборони та ліквідації найгірших форм дитячої праці

Продовження табл.2.5

Індустрія, інновації та інфра-структура		Розвиток якісної інфраструктури для підтримки економіки Сприяти інклюзивній індустріалізації Оновлення технологічних можливостей Розвиток інфраструктури через технічну підтримку
Зменшення нерівності		Сприяти включенню всіх, незалежно від статусу Забезпечення рівних можливостей та зменшення нерівностей

Зокрема, з метою досягнення цілі зниження бідності, компанією «Hilton» були організовані тренінгів та семінарів більше ніж для 1 млн. молодих людей, на яких їм розказувались особливості роботи в індустрії гостинності, надавались практичні поради щодо майбутньої роботи. Також компанія брала участь у комунікаціях, підготовці та використанні біженців в Європі.

В рамках боротьби з голодом компанією було пожертвувано понад 250 000 фунтів харчування місцевим громадам у 2017 році. Також налагоджена тісна співпраця з Всесвітнім фондом дикої природи для вирішення проблем з продовольством через глобальні операції "Хілтон", у тому числі з пілотними проектами. Компанія є членом Better Buying Lab (некомерційна організація, що пропагує «здорові» продукти).

Програма «добре здоров'я», в якій бере участь понад 1800 готелів, включаючи «Hilton Kyiv», передбачає прикладення найбільших зусиль з переробки мила у промисловості, що допомагає скоротити захворювання, пов'язані з гігієнічними захворюваннями на 35%.

З метою допомоги молоді в отриманні якісної освіти компанія провадить програму «Розширений паспорт до успіху», що передбачає отримання життєвих навичок і реалізується сумісно з Міжнародним молодіжним фондом. Проводиться тренінг для 15 000 молодих людей по всьому світу. Також забезпечено освіту та розширення можливостей для молодих дівчат у Південній Азії через партнерство з організацією Room to Read (популяризація читання й практичних навчань у всьому світі).

Досягнення гендерної рівності пропагується компанією «Hilton» через прийняття політики в галузі прав людини, запуск обов'язкової підготовки з прав людини для всіх готелів мережі, підтримку жінок-підприємців в Індії, Греції та Ефіопії, зобов'язанні збільшити кількість жінок-менеджерів в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та організацію регіональних жіночих конференцій з лідерства, в яких взяли участь майже 700 жінок членів персоналу «Hilton».

З метою вирішення водної проблеми світу, компанією «Hilton» здійснюються такі заходи:

- з 2008 року в готелях досягнуто зниження споживання води на 20%;
- запущено 2025 глобальних зобов'язань з управління водними ресурсами;
- підписано мандат ООН щодо водних ресурсів;
- проведено глобальну оцінку ризику води в партнерстві з Всесвітнім фондом дикої природи;
- запущені глобальні пілоти управління водними ресурсами в районах високого ризику.

З метою економії енергії, компанією «Hilton» здійснюються такі заходи:

- з 2008 року в готелях досягнуто зниження споживання енергії на 20,6%;
- сертифіковані всі об'єкти нерухомості в усьому світі (близько 5300 об'єктів) до IS 50001 (Енергетичний менеджмент);
- створена програма "Чисте повітря", що компенсує викиди вуглецю від зустрічей та заходів;
- шість готелів отримали сертифікат Міністерства енергетики США за вищою ефективністю;
- «Hilton» є першим великим брендом в індустрії гостинності, який збудував будівлі у формі науково обґрунтованих «зелених будинків», затверджених ініціативою Science Based Targets;
- сприяння доступу до екологічно чистої енергії за рахунок участі в програмі покупців відновлюваної енергії та інвестування у відновлювані джерела енергії на об'єктах, що знаходяться поза та на місці, в готелях, включаючи придбання кредитів відновлюваної енергії.

З метою мінімізації незаконної зайнятості «Hilton» взяв зобов’язання підготувати або задіяти 1 мільйон молоді до 2019 року. В рамках цього готельна мережі спрямовує молодь в професійно-технічні навчальні заклади, організовує заходи «Кар'єра молоді» в Індії, Індонезії, Лівані, Мексиці, В'єтнамі, направлені на молодих людей з неблагополучних прошарків. З 2016 року підтримуються 2 тис. біженців через навчання, навички та зайнятість. В компанії дотримуються права людини, запущена обов'язкова підготовка з прав людини для всіх готелів. Компанія є співзасновником британської мережі «Зупинка рабства» для готелів.

В рамках програми розвитку індустрії, інновацій та інфраструктури компанія «Hilton» реалізувала політику щодо відповідальності постачальників послуг Hilton. Компанією створена платформа Utilized LightStay для управління та звітування про екологічний та соціальний вплив на всі об'єкти нерухомості, що відзначена різними нагородами оцінки корпоративної відповідальності. Продовжується співпраця з Міжнародним фондом сільського господарства для розвитку на Сейшельських островах.

З метою зменшення нерівності компанією було проведене навчання понад 2100 працівників та керівників, щоб привити їм глобальне почуття свідомості. В Індексі корпоративної рівності «Hilton» сягнув значення індексу в 100% за індикатором «дотримання прав людини». За останні три роки було прийнято на роботу 20 тис. інвалідів, ветеранів та опікунів через операцію «Можливість».

Крім того компанія піклується про відповідальне виробництво та використання. Як лідер відповідального туризму, Hilton використовує інновації та підприємництво місцевих партнерів, членів команди та постачальників для переробки відходів і збереження місць призначення. Завдяки цьому за останні десять років вдалось досягти зниження відходів в готелях на 30,5% (рис.2.8), а інвестиції в стійкі операції та управління енергією, вуглецем, водою та відходами у всіх готелях мережі Hilton допомогли заощадити більше 1 мільярда доларів. Для прикладу, всі готелі мережі в Єгипті готують їжу на біопаливі, а матраци, що замінюються в готелях по всьому світу, спрямовуються компанією на переробку.

В сфері корпоративної соціальної відповідальності Hilton знаходиться також зміна клімату. Підтримується сертифікація ISO 50001 (Енергетичний менеджмент), ISO 14001 (Екологічний менеджмент) та ISO 9001 (Quality Management) у близько 5300 готелях, що є найбільшим сертифікованим портфелем у світі.

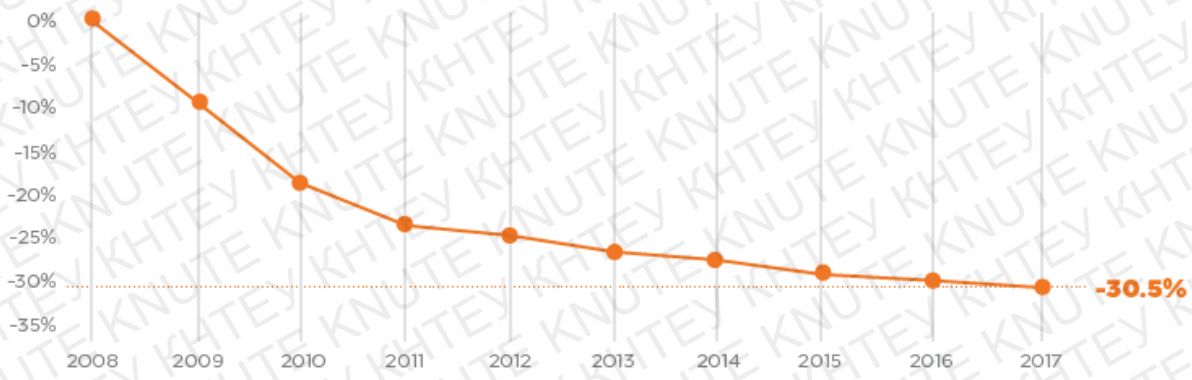

Рис.2.8. Динаміка зниження відходів в готелях Hilton за 2008-2017 рр.

З 2008 року зменшені викиди вуглецю на 30,0% (рис.2.9), а споживання енергії на 20,6% (рис.2.10). Під час Earth Week 2017 було активізовано більше 1800 екологічних проектів у більше ніж 1000 громадах світу.

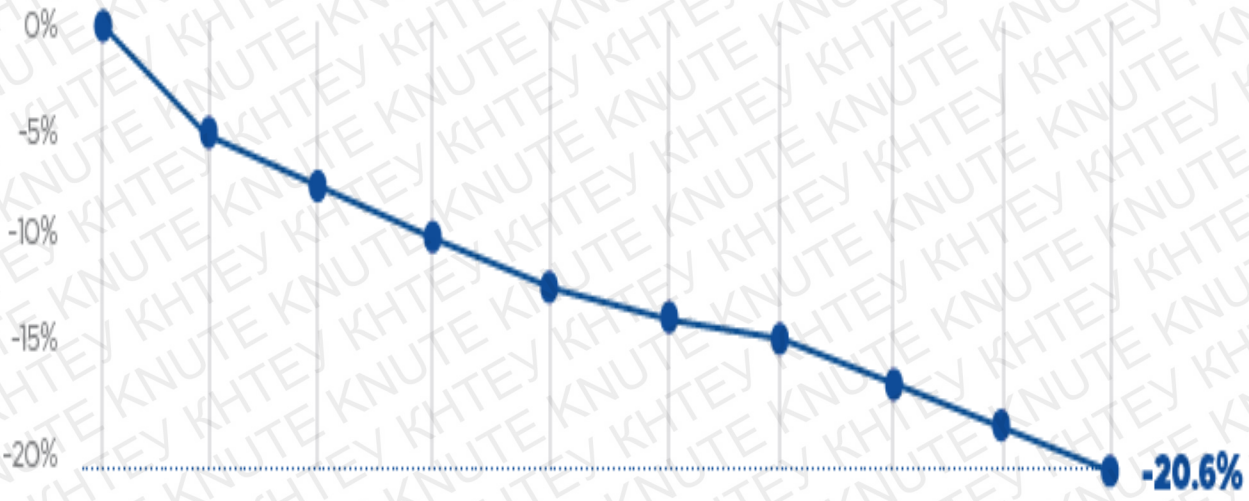

Рис.2.9. Динаміка зниження викидів вуглецю в готелях Hilton за 2008-2017 рр.

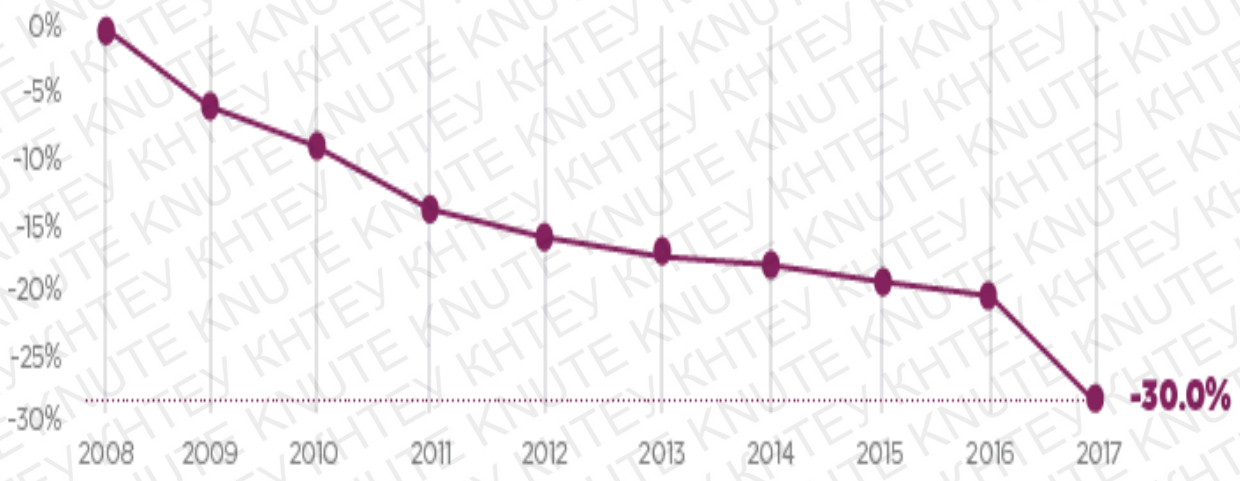

Рис.2.10. Динаміка зниження споживання енергії в готелях Hilton за 2008-2017 рр.

З метою зниження забруднення води заборонено використовувати пластикові пляшки у всіх конференц-залах Hilton у Китаї, заощаджуючи понад 13 мільйонів пляшок відходів на рік. Також заборонені соломки з пластику у всіх готелях мережі в Австралії та Малайзії та частково в Америці. За сприяння компанії випущений перший звіт про бажані цілі морського видобутку риби до 2022 року, який включає заборони видів, що знаходяться під загрозою зникнення, та цільових показників для стійкого видобування риби.

Корпорація Hilton дотримується законодавства про працю та зайнятість в кожній країні і регіоні присутності. Це означає, крім іншого, що:

- компанія не приймає на роботу осіб молодше 15 років або які не досягли цивільної дієздатності (в залежності від того, який з вікових груп більше) у всіх країнах;
- дотримуються всі вимоги по заробітній платі та компенсаціям відповідно до законодавства, в тому числі пов'язані з мінімальним розміром оплати праці, і надаються мінімальні необхідні законом соціальні пільги;
- не перевищується максимально допустима тривалість робочого дня, описана в чинному законодавстві, і належним чином компенсується робота в надурочний час;

- працівники працюють з власної згоди і мають можливість в будь-який час звільнитися, заздалегідь попередивши роботодавця;
- компанія поважає використання працівником своїх законних прав на свободу об'єднань, законні права працівників у виборі (або відмову від вибору) представників для ведення колективних переговорів;
- компанія прагне захистити своїх працівників і дотримується всіх чинних законів і постанов у сфері охорони праці.

Компанією Hilton взято участь в розробці програми для зменшення викидів вуглецю для проведення конференцій та заходів в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні «Чисте повітря». Hilton співпрацює з великою кількістю організацій, серед яких: UNWTO (Світова туристична організація), Міжнародний молодіжний фонд, Всесвітній фонд дикої природи з питань водопостачання, харчових відходів та стійких морепродуктів тощо.

В результаті цих зусиль компанія Hilton вперше в 2017 році була включена у Dow Jones Sustainability Index і номінована організацією JUST Capital та Forbes як наймогутніша компанія у галузі. Ці рейтинги є важливим свідченням того, як Hilton прагне позитивно вплинути на навколишній світ, і має за честь бути визнаним лідером у своїх соціальних, економічних та екологічних пріоритетах.

2.3. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності готелю «Hilton Kyiv»

Діяльність готелю «Hilton Kyiv» характеризується певною системою показників. Користуючись фінансовою звітністю готелю (додатки Г-Д), узагальнимо фінансово-господарські показники діяльності суб'єкту господарювання у табл.2.6.

Із даних табл.2.6 видно, що обсяги реалізованої продукції готелю «Hilton Kyiv» характеризувались нестійкою тенденцією: у 2016 році відбулось зростання чистого доходу від реалізації продукції, а у 2017 році – його зниження. Загалом за

Таблиця 2.6

Динаміка фінансово-господарських показників «Hilton Kyiv» за 2015-2017 рр. , тис. грн.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення, 2017/2015 рр.	
				абс., +/-	відн.,%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	250130	258166	224288	-25842	-10,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	196481	200606	175275	-21206	-10,8
Валовий прибуток	53649	57560	49013	-4636	-8,6
Інші операційні доходи	66957	39673	1325	-65632	-98,0
Адміністративні витрати	-11421	7251	-13511	-2090	18,3
Витрати на збут	-26076	25717	-24446	1630	-6,3
Інші операційні витрати	-68347	40945	-1892	66455	-97,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	14762	23320	10489	-4273	-28,9
Інші фінансові доходи	201	960	402	201	100,0
Інші доходи	401631	313796	151245	-250386	-62,3
Фінансові витрати	-19733	25417	-8865	10868	-55,1
Інші витрати	-395786	310452	-148296	247490	-62,5
Фінансовий результат до оподаткування	1075	2207	4975	3900	362,8
Чистий прибуток	828	1743	4098	3270	394,9

аналізуємий період чистий дохід знизився на 25842 тис. грн. або 10,3%. Таку динаміку мали також собівартість реалізованої продукції та валовий прибуток. Все ж завдяки кращому управлінню витратами чистий прибуток зріс у 2017 році відносно 2015 року на 3270 тис. грн. або у 4 рази.

Готель «Hilton Kyiv» займається соціальною діяльністю і вносить вклад у вирішення соціальних проблем з дня свого заснування. Як один із закладів готельної мережі «Hilton», він реалізує світовий перелік програм з корпоративної соціальної відповідальності. Реалізація проектів і програм готелю «Hilton Kyiv» в області корпоративної соціальної відповідальності чітко регламентована і здійснюється на основі спільної платформи, що забезпечує єдність підходів в

управлінні комплексом соціальних аспектів діяльності. При цьому компанія визначає свою місію в тому, щоб не тільки надавати якісні послуги гостинності для своїх клієнтів, але і в тому, щоб допомагати розвитку місцевих громад в регіонах присутності компанії, сприяти формуванню стабільного соціального середовища та позитивно впливати на навколишнє середовище.

Так, стратегія щодо корпоративної відповідальності - Travel with Purpose - грає важливу роль в реалізації філософії «Hilton» і втіленні в життя цінностей компанії. Зокрема, це здійснюється за допомогою об'єднання і згуртування організації навколо низки глобальних питань, які пов'язують бізнес з суспільством.

Крім того щоб допомогти молодим людям краще розкрити свій потенціал, була організована глобальна ініціатива Youth in Hospitality Month, спрямована на надання допомоги молоді у виборі професії. Завдання активностей «Hilton» - показати багатство кар'єрних можливостей в індустрії гостинності. В рамках цієї програми в травні 2017 року в готелях і офісах Hilton Worldwide було проведено понад 750 заходів по всьому світу, в які було вкладено в цілому 22 365 годин роботи волонтерів і які відвідало більше 90 000 молодих людей.

В цілому, починаючи з 2014 року, компанія «Hilton» допомогла понад 800 тисячам молодих людей розвинути свій потенціал через програми стажувань, програми професійного розвитку і через навчання необхідним навичкам.

Крім того, в рамках стратегії Travel with Purpose компанія «Hilton» проводить програму Global Month of Service, раніше відому як Global Week of Service. Ця ініціатива націлена на вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем по всьому світу і свідчить про постійне прагнення Hilton Worldwide допомагати місцевим громадам.

У 2017 році співробітники компанії провели в загальній кількості 4145 проектів в 92 країнах світу і присвятили їм більше 213 тисяч годин волонтерської роботи. Соціально-корисна діяльність - це давня традиція, яка є невід'ємною частиною фірмового стилю і філософії компанії вже близько ста років. Крім Global Month of Service наші співробітники протягом усього року приділяють свій

час і сили, щоб домогтися позитивних змін у житті місцевих громад і в усьому світі.

Прагнучи підтримати ці ідеї і допомогти своїм співробітникам в реалізації цих задумів, було виділено близько 200 грантів Travel with Purpose тим готелям і офісах, які співпрацюють з місцевими організаціями в роботі над проектами, покликаними вирішити будь-які глобальні або локальні проблеми.

Керівництво компанії вважає, що «…кожен несе відповідальність за сьогодення і майбутнє нашої планети, особливо це стосується тих організацій, які працюють по всьому світу. В Hilton Worldwide ми прагнемо бути соціально відповідальними, оскільки для нас важливо дбати про локальні спільнотах, в яких ми працюємо, і про навколишнє середовище. Адже це не тільки створює сприятливий соціальний ефект, а й сприяє довгостроковому успіху бізнесу…» [11].

Готель «Hilton Kyiv» здійснює реалізацію масштабних інфраструктурних проектів у вигляді розвитку соціальної інфраструктури територій, екологічних, благодійних та інших програм. Завдяки цього компанія використовує глобальну місію гостинності, щоб допомогти просунути місцеві рішення в громадах, спрямовані на покращення їх життя. Здійснення корпоративної соціальної відповідальності в готелі «Hilton Kyiv» забезпечується завдяки реалізації різноманітних соціальних програм як щодо внутрішнього середовища компанії, так і щодо зовнішнього (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Зміст соціальних програм в готелі «Hilton Kyiv»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
1. Безпека праці	1. Відповідальність перед споживачами готельних послуг
2. Стабільність оплати праці	2. Сумлінні взаємовідносини із бізнес-партнерами
3. Розвиток персоналу	3. Сприяння охороні навколишнього середовища
4. Захист прав працівників	4. Виконання зобов'язань за податковими платежами

Продовження табл.2.7

5. Допомога працівникам в кризових ситуаціях	5. Взаємодія з місцевою громадськістю

При цьому внутрішні соціальні програми припускають ставлення до персоналу, розвитку людських ресурсів в компанії, до акціонерів. Зовнішні соціальні програми спрямовані на виконання вимог законодавства, взаємодія зі споживачами і бізнес-партнерами, екологічна діяльність, участь у розвитку місцевої громади.

Що стосується внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності, то готель «Hilton Kyiv» відповідально відноситься до власного персоналу, щороку підвищуючи працівникам заробітню плату, а також збільшуючи рівень виплат соціального характеру і витрат на охорону праці. Показники середньої заробітної плати за 2015-2017 роки представлено в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка середньорічної заробітної плати працівників готелю «Hilton Kyiv» за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2017/2015рр.	
	2015	2016	2017	абс., +/-	відн.,%
Фонд оплати праці, тис. грн.	14908	25461	28478	13570	91,0
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	255	257	253	-2	-0,8
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	58,46	99,07	112,56	54,10	92,5
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	4,87	8,26	9,38	4,51	92,5

Як показують дані таблиці, за період 2015-2017 років в готелі «Hilton Kyiv» фонд оплати праці зріс на 91%. Середня заробітна плата працівників готелю у 2017 році складала 9,38 тис. грн., що на 4,51 тис. грн. більше показника 2015 року. Відповідно це свідчить про те, що готельний заклад відповідально ставиться до свого персоналу, підвищуючи заробітну плату і покращуючи їх матеріальну зацікавленість.

Далі розглянемо динаміку витрат готелю на соціальні заходи, та частку цих

витрат у виручці (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка витрат готелю «Hilton Kyiv» на соціальні заходи за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2017/2015рр.	
	2015	2016	2017	абс., +/-	відн.,%
Витрати на соц. заходи, тис. грн.	819	795	615	-204	-24,9
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	255	257	253	-2	-0,8
Розмір витрат на соц. заходи в розрахунку на 1 працівника, грн.	3211,8	3093,4	2430,8	-780,9	-24,3

На заходи щодо поліпшення умов і охорони праці в 2017 році готелем було витрачено 615 тис. грн., що в розрахунку на 1 працівника склало 2430,8 грн. Порівняно з 2015 роком розмір витрат на соціальні заходи в готелі зменшився – на 204 тис. грн. або 24,9%. На одного працівника в 2018 році витрати на соціальні заходи були нижчими ніж у 2015 році, на 24,3%. Вони спричинені тим, що персонал готелю забезпечується необхідним спецодягом, а робітники окремих спеціальностей – й засобами захисту. Проводиться навчання з охорони праці, атестація робочих місць за умовами праці.

Незважаючи на те, що основним завданням, яке стоїть перед менеджментом готелю «Hilton Kyiv», виступає максимізація прибутку та розвиток бізнесу, все більшу роль набуває зв’язок у системі корпоративної соціальної відповідальності, за яким підприємство, що вкладає кошти у соціальне забезпечення персоналу, швидше досягає своїх стратегічних цілей. Кореляція між витратами на соціальні заходи та плинністю кадрів представлена у табл.2.10.

Таблиця 2.10

Плинність кадрів та витрати готелю «Hilton Kyiv» на соціальні заходи

№ п/п	Період	Витрати на соціальні заходи X	Коефіцієнт плинності кадрів Y
1	Рік 2015 кв.I	211,4	2,14
2	Рік 2015 кв.II	200,8	2,22
3	Рік 2015 кв.III	234,5	1,86
4	Рік 2015 кв.IV	172,4	2,88

Продовження табл.2.10

5	Рік 2016 кв.I	194	2,26
6	Рік 2016 кв.II	228,6	2,04
7	Рік 2016 кв.III	221,5	2,08
8	Рік 2016 кв.IV	150,5	3,14
9	Рік 2017 кв.I	162,1	3,06
10	Рік 2017 кв.II	176,5	2,85
11	Рік 2017 кв.III	152,2	3,12
12	Рік 2017 кв.IV	124,4	3,57

Точковий графік, який дозволяє наочно побачити залежність між витратами на соціальні заходи та плинністю, зображено на рис.2.11.

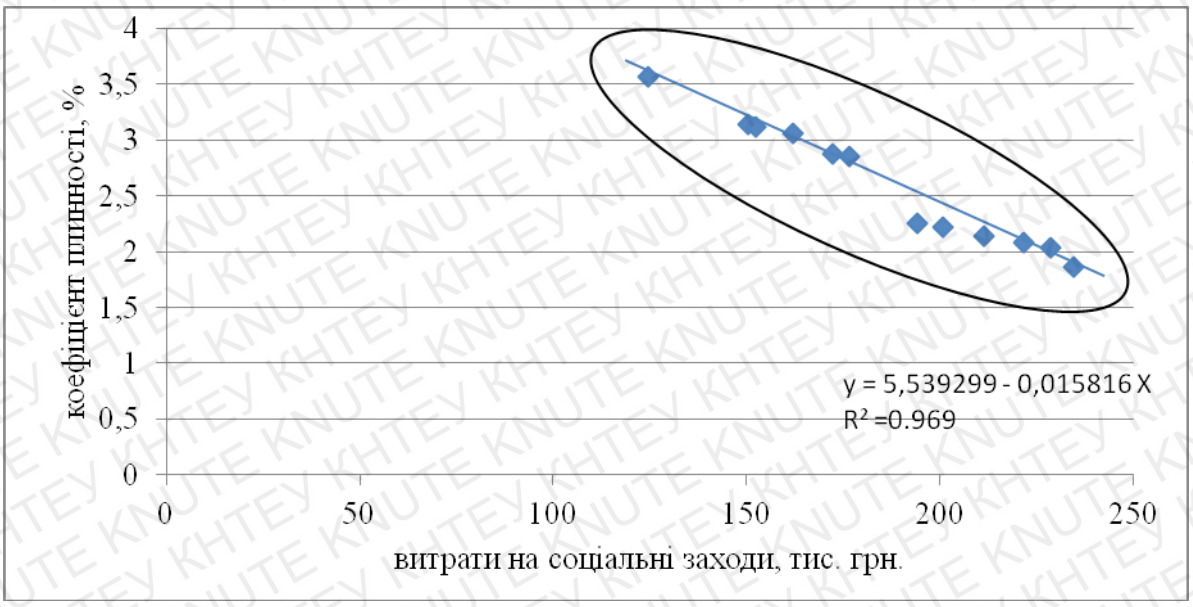

Рис.2.11. Кореляційне поле залежності між коефіцієнтом плинності та витратами на соціальні заходи готелю «Hilton Kyiv»

Можна зробити висновок про те, що точки групуються вздовж певної уявної прямої, таким чином, зв'язок між факторною та результативною ознакою сильний, окрім цього характер зв'язку – прямий (із зниженням витрат на соціальні заходи збільшується коефіцієнт плинності). Отже, у якості моделі обираємо лінійну.

Проводимо оцінку параметрів a та b простої регресійної моделі залежності між коефіцієнтом плинності (Y) та витратами на соціальні заходи (X).

$$Y = a + bX \qquad (2.1)$$

Регресійна пряма має вигляд:

$$Y^* = a^* + b^* X \quad Y^* = 5{,}539299 + -0{,}015816\ X \tag{2.2}$$

Регресійний аналіз залежності між витратами та коефіцієнтом плинності представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Регресійний аналіз залежності між витратами на соціальні заходи X та коефіцієнтом плинності кадрів Y у вигляді числових значень

Період	Витрати на соціальні заходи Xi	Коефіцієнт плинності кадрів Yi	Розрахунковий коефіцієнт плинності, Y*i	Похибка, e_i	Yi-Yc	Y*i-Yc	XiYi	Xi^2	Yi^2	$(Xi-Xc)^2$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2015/I	211,4	2,14	2,20	-0,06	-0,46	-0,41	452,40	44689,96	4,58	658,35
2015/ II	200,8	2,22	2,36	-0,14	-0,38	-0,24	445,78	40320,64	4,93	226,75
2015/ III	234,5	1,86	1,83	0,03	-0,74	-0,77	436,17	54990,25	3,46	2377,38
2015/ IV	172,4	2,88	2,81	0,07	0,28	0,21	496,51	29721,76	8,29	178,00
2016/I	194	2,26	2,47	-0,21	-0,34	-0,13	438,44	37636,00	5,11	68,20
2016/ II	228,6	2,04	1,92	0,12	-0,56	-0,68	466,34	52257,96	4,16	1836,84
2016/ III	221,5	2,08	2,04	0,04	-0,52	-0,57	460,72	49062,25	4,33	1278,66
2016/ IV	150,5	3,14	3,16	-0,02	0,54	0,56	472,57	22650,25	9,86	1241,98
2017/I	162,1	3,06	2,98	0,08	0,46	0,37	496,03	26276,41	9,36	558,93
2017/ II	176,5	2,85	2,75	0,10	0,25	0,15	503,03	31152,25	8,12	85,41
2017/ III	152,2	3,12	3,13	-0,01	0,52	0,53	474,86	23164,84	9,73	1125,04
2017/ IV	124,4	3,57	3,57	0,00	0,97	0,97	444,11	15475,36	12,74	3762,80
	185,74	2,60	31,22	0,11	3,46	3,35	5586,95	427397,93	84,68	13398,3
	Xc	Yc		ESS	TSS	RSS	(XY)c	X^2c	Y^2c	$\sum(xi-xc)^2$

Проведений дисперсійний дав змогу сформувати такі показники:

Дисперсія помилок:

$$ESS = \sum (Yi - Y^*i)^2 \quad (2.3)$$

ESS = 0,11

Загальна дисперсія (загальна сума квадратів):

$$TSS = \sum (Yi - Yc)^2$$

(2.4)

TSS = 3,46

Дисперсія, пояснена регресією:

$$RSS = \sum (Y^*i - Yc)^2 \quad (2.5)$$

RSS = 3,35

Отже, TSS = ESS + RSS – правило складання дисперсій виконується, що свідчить про вірність розрахунків.

Коефіцієнт детермінації моделі становить:

$R^2 = \frac{RSS}{TSS}$ = 0,969, отже, варіація коефіцієнту плинності Y приблизно на 96,9% пояснюється варіацією витрат на соціальні заходи X, а близько 3,1% пояснюється іншими причинами.

Коефіцієнт парної кореляції моделі відображає тісноту зв'язку між факторами при лінійній формі зв'язку, розрахуємо його за формулою:

$$r = \frac{\operatorname{cov}(X,Y)}{\sqrt{DX \cdot DY}} = \frac{\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} XiYi - Xc \cdot Yc}{\sqrt{\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} (Xi)^2 - Xc^2} \cdot \sqrt{\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} (Yi)^2 - Yc^2}}$$

(2.6)

Коваріація X та Y становить:

$$\operatorname{cov}(X,Y) = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} XiYi - Xc \cdot Yc =$$

5586,95 /12 – 185,74*2,6 = -17,66

Вибіркові дисперсії дорівнюють

$$DX = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(Xi)^2 - Xc^2 = 427397{,}93\ /12\text{-}185{,}74^2 = 1116{,}53$$

$$DY = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(Yi)^2 - Yc^2 = 84{,}68\ /\ 12 - 2{,}6^2 = 0{,}29$$

Коефіцієнт кореляції дорівнює:

$$r = \frac{-17{,}66}{\sqrt{1116{,}53 \cdot 0{,}29}} = (-0{,}98439)$$

Оскільки r - від'ємне, то з ростом величини X величина Y знижується. Це відповідає економічному змісту параметрів X та Y. За абсолютною величиною значення r знаходиться в інтервалі –0,90 – 0,99, що за шкалою Чеддока свідчить про наявність тісного кореляційного зв'язку між факторами.

Далі за допомогою критерія Фішера перевірено на адекватність побудовану просту регресійну модель. Нульова гіпотеза: лінійний статистичний зв"язок між X та У відсутній, тобто H0: b = 0. Розрахункове значення критерія Фішера становить:

$$F = \frac{\mathrm{RSS}(n-2)}{\mathrm{ESS}} = \frac{3.35\,(12-2)}{0.11} = 304{,}54$$

Оскільки розрахункове значення критерію Фішера більше критичного: 304,54 > 4,964, то приймаємо модель, відхиливши гіпотезу H0. Побудовану модель можна вважати адекватною дійсності та придатною для прогнозування.

За результатами проведеного регресійно-кореляційного аналізу одержано, що із зростанням витрат на соціальні заходи на 1 тис. грн. зниження коефіцієнту плинності кадрів становить 0,01582%. Варіація коефіцієнту плинності пояснює близько 96,9% варіації витрат на соціальні заходи, а 3,1% пояснюється іншими причинами. Зв'язок між витратами та зниженням плинності тісний.

З метою оцінки корпоративної культури Hilton Kyiv застосуємо концепцію ситуаційної бальної оцінки. Суть її полягає в тому, що кожній окремій характеристиці корпоративної культури присвоюється певний бал. Оцінка проводиться за п'ятибальною системою.

При відповідях на питання формується рейтингова оцінка кожної з обраних характеристик у відповідності до наступної шкали:

0–0,25 – дуже низький рівень;

0,25– 0,5 – низький рівень;

0,5–0,75 – середній рівень;

0,75–1 – високий рівень.

Оцінивши кожну з вибраних характеристик і присвоївши їй певний бал, підсумуємо їх за наступною формулою:

$$\Sigma I = I1\ I2\ I3\ I4\ I5\ ...\ In, \quad (2.7)$$

де I - характеристика корпоративної культури;

n - кількість характеристик, що підлягають розгляду.

В якості характеристик корпоративної культури Hilton Kyiv визначені: зовнішній вигляд працівників; освітній рівень робітників підприємства; стабільність персоналу підприємства; трудова дисципліна; культура міжособистісних відносин; рівень корпоративних заходів; рівень здоров'я персоналу. Бальне оцінювання окремих показників проведене експертами (працівниками готелю), а деякі показники (освітній рівень, стабільність персоналу) визначені самостійно, на основі якісної оцінки чисельності та плинності кадрів. На їх основі розраховано інтегральний показник корпоративної культури Hilton Kyiv (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники, що характеризують корпоративну культуру на Hilton Kyiv

Показник	Бальна оцінка			Відхилення, 2017/2015 рр. (+,-)
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	
Зовнішній вигляд працівників	0,92	0,93	0,95	0,03
Освітній рівень робітників	0,88	0,90	0,91	0,03
Стабільність персоналу підприємства	0,92	0,91	0,90	-0,02
Трудова дисципліна	0,89	0,94	0,94	0,05
Культура міжособистісних відносин	0,75	0,79	0,82	0,07
Рівень корпоративних заходів	0,78	0,76	0,76	-0,02
Рівень здоров'я персоналу	0,88	0,89	0,89	0,01
Інтегральний показник корпоративної культури	0,86	0,87	0,88	0,02

Аналіз показників, які характеризують рівень корпоративної культури на

Hilton Kyiv свідчить, що освітній рівень працівників компанії є достатньо високим. Це зумовлене тим, що в структурі персоналу переважають працівники з вищою освітою. Показник стабільності персоналу знизився на 0,02, тобто плинність кадрів на підприємстві дещо підвищилась, що призводить до незначної дестабілізації колективу. Зріс рівень трудової дисципліни, що позитивно характеризує зміни в поведінці працівників (зменшення прогулів, спізнень на роботу). Показник міжособових відносин за останні два роки має тенденцію до зростання, що свідчить про створення сприятливого психологічного клімату в колективі, який сприяє ефективному виконанню працівниками своїх посадових обов'язків.

В готелі спостерігається зменшення кількості корпоративних заходів, (святкування державних свят). Натомість значно покращився фізичний стан, що вплинуло на скорочення робочого часу внаслідок захворюваності працівників підприємства. Цей факт пояснюється піклуванням керівництва підприємства щодо оздоровлення працівників шляхом безкоштовної вакцинації від грипу, проведення обов'язкового щорічного обстеження працівників з метою виявлення та запобігання захворюваності. Динаміка розглянутих показників свідчить про розвиток конструктивних соціально-трудових відносин у колективі, спричинених високим рівнем корпоративної культури.

В основі якісної оцінки корпоративної культури лежить те, що впливаючи через цінності і норми на поведінку співробітників, корпоративна культура сприяє згуртованості персоналу організації, створенню сприятливого морально-психологічного клімату і творчої атмосфери в колективі.

Тест включає в себе десять якостей, що мають яскраво виражене полярне значення. При русі зліва направо за шкалою поступово зменшується негативна якість і зростає позитивна. Базою дослідження стали працівники Hilton Kiev. У ньому взяли участь 40 працівників підприємства, що складає 26,3% від штатної чисельності. Перед початком обстеження з працівниками та керівниками була проведена бесіда стосовно мети дослідження. Респондентам повідомлено про конфіденційність роботи психолога та анонімність опитування. Також в інструкції

до методик докладно та доступно зазначено, щоб усі працівники були готовими чітко та правдиво відповідати на запитання наданих їм опитувальників.

Певній частині працівників Hilton Kyiv (зокрема, різним категоріям персоналу – керівникам, фахівцям, спеціалістам тощо) була запропонована анкета (додаток В), за допомогою якої працівники могли виразити своє бачення окремих складових морально-психологічного клімату та атмосфери на підприємстві. Бали опитаних були підсумовані, й на підставі індивідуальних профілів створений середній профіль, який і характеризує ефективність корпоративної культури на підприємстві. Методика цікава тим, що допускає анонімне обстеження, а це підвищує її надійність. Результати оцінювання в Hilton Kyiv узагальнені на рис.2.12.

Якість	Бали										Якість
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Агресивність											Доброзичливість
Брехливість											Чесність
Відчуженість											Співробітництво
Ворожість											Дружелюбність
Пристосуванство											Принциповість
Байдужість / Захопленість											Захопленість
Апатія / Цілеспрямованість											Цілеспрямованість
Соціальна захищеність											Соціальна незахищеність
Безвідповідальність											Відповідальність
Відсутність умов професійного зростання											Наявність умов професійного зростання

Рис.2.12. Оцінювання якісних показників корпоративної культури в Hilton Kyiv

Зазначимо, що для визначення рівня морально-психологічного клімату і атмосфери в колективі застосовують шкалу оцінок, що наведена у табл.2.13. Загалом середньоарифметичний бал в колективі Hilton Kyiv склав 73,47, що

відповідає оцінці рівня морально-психологічного клімату і атмосфери в колективі – «вище середнього».

Проведена оцінка за методикою В.Андрєєва дозволяє також диференційовано підійти до того, на якому рівні (за десятибальною шкалою) виявляється в колективі Hilton Kyiv та чи інша якість. Наприклад, за шкалою «агресивність-доброзичливість» отримано середній бал 8. Це говорить про те, що в колективі домінують доброзичливі відносини.

Таблиця 2.13

Шкала оцінок морально-психологічного клімату і атмосфери в колективі

Середньоарифметичний бал	Рівень морально-психологічного клімату і атмосфери в колективі
10-20 балів	Дуже низький
21-30 балів	Низький
31-40 балів	Нижче середнього
41-50 балів	Трохи нижче середнього
51-60 балів	Середній
61-70 балів	Трохи вище середнього
71-80 балів	Вище середнього
81-90 балів	Високий
91-100 балів	Дуже високий

Крім того, опитування дозволило зробити висновок, що на досить високому рівні знаходяться переважна більшість якостей, що характеризують соціально-психологічний клімат трудового колективу Hilton Kyiv. Основними якостями в цьому блоці виявилися доброзичливість (8,12 бали), відповідальність (8,04 бали), чесність (7,91 бали), цілеспрямованість (7,65 бали), дружелюбність (7,57 бали), соціальна захищеність (7,36 бали) і наявність умов професійного зростання (7,30 бали). Недостатньо вираженими виявилися такі аспекти соціально-психологічного клімату, як. співробітництво (6,76 бали), принциповість (6,52 бали) і захопленість (6,24 бали).

Таким чином, розрахований показник корпоративної культури Hilton Kyiv має рівень 0,88 і протягом 2015-2017 років зріс на 0,02. Основними позитивними факторами, що вплинули на формування високого рівня корпоративної культури, є сприятливий психологічний клімат у колективі, високий рівень трудової

дисципліни, високий освітній рівень персоналу.

Готель «Hilton Kyiv» поводиться відповідально і перед зовнішніми стейкхолдерами – перед відвідувачами, надаючи їм готельні послуги дуже високої якості, що відповідають стандартам готельної мережі «Hilton». Пропонуючи справжню розкіш і висококласний рівень обслуговування, «Hilton» є одним з лідерів в індустрії гостинності.

Hilton Kyiv несе зобов'язання з охорони здоров'я і безпеки гостей, працівників і колег. Hilton Kyiv не сприймає агресивної поведінки або погроз застосування насильства від своїх працівників. Компанія дотримується законодавства в галузі охорони навколишнього середовища, техніки безпеки і охорони праці. Кожен працівник несе відповідальність за розуміння і дотримання всіх чинних законів і норм з охорони праці.

У грудні 2017 року в Hilton Kyiv проводилась «Вечеря за майбутнє у Hilton Kyiv» – урочистий прийом, що присвячений збору донорських коштів на оновлення обладнання для реанімаційного відділення Центру дитячої кардіології та кардіохірургії, а саме – придбання ендоскопічної відеосистеми. Це четвертий захід готелю у низці благодійних подій на підтримку Центру дитячої кардіології та кардіохірургії. На зібрані кошти з попередніх подій було придбано сучасний апарат для моніторингу найменших змін та відхилень від норми у пацієнтів, апарат штучної вентиляції легень, а також відремонтовано апарат УЗД Центру дитячої кардіології та кардіохірургії [31].

Проте варто відзначити дуже важливий недолік. Основна частина глобальних програм корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора «Hilton» реалізується в місцях основного розташування компанії – Північній Америці, або в країнах Азії та Західної Європи. В Україні готелем «Hilton Kyiv» проводяться окремі соціальні проекти, але висвітлення цих проектів практично немає – тільки пости в офіційній групі компанії в соціальній мережі Facebook.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що в готелі «Hilton Kyiv» діє програма корпоративної соціальної відповідальності, націлена на

власний персонал. Натомість соціальні проекти, які б охоплювали сфери екології, реалізуються недостатньо.

Висновки до розділу 2

1. Оцінюючи результати діяльності готельного оператора «Hilton» було визначено, що доходи компанії зростають повільно, проте заходи із оптимізації витрат дозволили знизити їх протягом останніх трьох років на 14,2%. Завдяки цьому в 2017 році було отримано найвищі значення показників прибутку. Відзначається позитивна динаміка зростання номерного фонду та кількості готелей в мережі «Hilton». За темпами росту номерного фонду за останні 10 років компанія лідирує поміж основних конкурентів. Успішна діяльність за останні роки дозволила досягти найвищого значення ринкової вартості компанії у 2017 році – в 8,6 млрд. дол. США.

2. Готельний оператор «Hilton» реалізує світовий перелік програм з корпоративної соціальної відповідальності. В рамках реалізації корпоративної соціальної відповідальності в компанії діють наступні соціальні програми: зниження бідності, нульовий голод, добре здоров'я, якісна освіта, гендерна рівність, чиста вода та санітарія, доступна та чиста енергія, незаконна робота та економічне зростання, індустрія, інновації та інфраструктура, зменшення нерівності. Завдяки цьому за останні десять років вдалось досягти зниження відходів в готелях на 30,5%, викидів вуглецю на 30,0%, а споживання енергії на 20,6%.

3. В Україні готель «Hilton Kyiv» відповідально відноситься до власного персоналу, щороку підвищуючи працівникам заробітну плату. Однак встановлення зниження витрат соціального характеру у 2017 році порівняно з 2015 роком. Розраховано, що існує тісний зв'язок між витратами та зниженням плинності. Готель «Hilton Kyiv» поводиться відповідально перед відвідувачами, надаючи їм готельні послуги високої якості, що відповідають стандартам

готельної мережі «Hilton». Компанія дотримується законодавства в галузі охорони навколишнього середовища, техніки безпеки і охорони праці.

РОЗДІЛ 3.
ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «HILTON KYIV», М. КИЇВ

3.1. Структурна модель формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні готельним оператором «Hilton»

Нині вітчизняному готельному бізнесу часто не вистачає свідомого прийняття і чіткого розуміння того, що корпоративна соціальна відповідальність бізнесу є не просто виключенням, що виникло в результаті обставин, що склалися, а нормою, яка випливає із сутності великого бізнесу. Він не може існувати і діяти окремо від соціуму, оскільки є частиною суспільства. Великі готельні підприємства – соціально-економічні інститути, що займають провідні положення в країнах з ринковою економікою. Від їх діяльності більшою мірою залежить якість готельних послуг, а крім того стан навколишнього середовища. Вони створюють кластери або велике коло зацікавлених людей, що формує взаємозалежну систему відносин, яка може суттєво впливати на забезпечення потреб суспільства.

Для підвищення ефективності діяльності готельного оператора необхідний перехід до якісно нової системи корпоративної соціальної відповідальності, в основу якої має бути покладено націленість на соціальне партнерство. Персонал – головна складова ефективної діяльності компанії. Орієнтація на соціальне партнерство вимагає, передусім, зміни поведінкових стереотипів персоналу, переходу до більшої відкритості керівництва по відношенню до працівників, прагнення викликати благотворні зміни. Нами була розроблена модель формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні готельним оператором «Hilton», загальні концептуальні положення якої представлені на рис. 3.1.

Розроблена модель формування корпоративної соціальної відповідальності

Рис.3.1. Модель формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні готельним оператором «Hilton»

в управлінні готельним оператором «Hilton» враховує:

- комплексність формування корпоративної соціальної відповідальності по відношенню до різних об’єктів моделі (споживачів, персоналу тощо);
- зміцнення корпоративного іміджу готельного оператора серед стейкхолдерів та в суспільстві;
- орієнтацію на кінцевий результат – зростання лояльності споживачів, мінімізацію витрат завдяки збереженню ресурсів, підвищення інвестиційної привабливості.

Представлена модель відображає взаємозв'язок елементів зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на процес корпоративної соціальної відповідальності і кінцевих результатів діяльності цього процесу, бажаних і досяжних за умови ефективної реалізації функцій управління, які

здійснюють систему зв'язків і відносин між об'єктом і суб'єктом управління даної системи.

Суб'єктом корпоративної соціальної відповідальності є готельний оператор, який виконує різні ролі: учасник громадянського суспільства, виробник послуг, роботодавець, учасник конкурентної боротьби, інвестор, об'єкт інвестицій, учасник соціального розвитку. В процесі виконання цих ролей зміст соціальної відповідальності включає:

- дотримання законів, норм суспільного життя;
- надання безпечних готельних послуг, встановлення справедливих цін, ефективне використання ресурсів, забезпечення безпеки і екологічності надання послуг;
- турботу про матеріальний стан працівників готелю, дотримання їх прав;
- захист інтересів інвесторів, включаючи надання достовірної інформації;
- відмова від неетичних методів конкуренції;
- стимулювання інноваційної діяльності, визнання відповідальності за вплив на навколишнє середовище.

Об'єкт корпоративної соціальної відповідальності має складну структуру – готельний оператор є відповідальним за характер і результат своєї діяльності перед акціонерами, керівниками, персоналом, інвесторами та кредиторами, споживачами, діловими партнерами, місцевими громадами, органами державної влади.

Взаємодія суб'єктів корпоративної соціальної відповідальності щодо її об'єктів має базуватися на певній сукупності принципів, що виражають сутність цього суспільного явища (табл. 3.1). Принципи побудови моделі корпоративної соціальної відповідальності реалізуються у взаємодії один з одним. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом готельного оператора.

З метою формування ефективної моделі корпоративної соціальної відповідальності в управлінні готельному оператору «Hilton» в довгостроковій та короткостроковій перспективі слід реалізувати ряд заходів:

Таблиця 3.1

Принципи формування ефективної моделі корпоративної соціальної відповідальності готельного оператора «Hilton»

Найменування принципу	Зміст принципу	Практична значимість реалізації принципу
Принцип прозорості	Принципи ведення соціальної політики, соціальні програми та механізми їх реалізації повинні бути чіткими і зрозумілими.	Підвищення лояльності керівництва, персоналу та інвесторів.
Принцип публічності	Будь-яка інформація про КСВ, за винятком конфіденційної, повинна бути доступна громадськості.	Підвищення лояльності суспільства та владних структур.
Принцип націленості	Наявність пріоритетних напрямків реалізації соціальних програм.	Зростання соціальної активності компанії.
Принцип системності	Відмова від одиничних і фрагментарних акцій на користь планомірних програм в рамках в зафіксованих пріоритетних напрямків КСВ.	Підвищення інвестиційної привабливості та покращення корпоративного іміджу компанії.
Принцип актуальності	Реалізовані програми КСВ повинні бути своєчасні і затребувані.	Націленість на відповідність рішень компанії сучасним вимогам ринку.
Принцип ефективності	Витрачені на реалізацію програм кошти повинні відчутно допомагати у вирішенні проблем, при цьому результати програм підлягають регулярної оцінки та обліку.	Збереження ресурсів та вигода для компанії.

1) КСВ по відношенню до споживачів:

- удосконалення якості обслуговування споживачів;
- впровадження інновацій в сфері інформаційних технологій;

2) КСВ по відношенню до навколишнього середовища:

- активізація стратегії зменшення відходів;
- формування заходів із заощадження енергії;

3) КСВ по відношенню до персоналу:

- впровадження програми розвитку кар'єри працівників;
- застосування аутплейсменту в якості інструменту сприяння зайнятості персоналу, що підлягає звільненню;
- формування та зміцнення ділової корпоративної культури підприємства;

4) КСВ по відношенню до суспільства:

- працевлаштування внутрішньо переміщених осіб;

- працевлаштування учасників АТО.

Заходами формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні готельним оператором «Hilton» по відношенню до споживачів визначені удосконалення якості обслуговування споживачів та впровадження інновацій в сфері інформаційних технологій.

Управління якістю обслуговування являє собою один з найважливіших елементів діяльності. Удосконалення якості обслуговування в перспективі має привести до залучення нових і утримання постійних клієнтів, тобто до формування лояльності, так як успіх готелю неможливий без сформованих довгострокових відносин між підприємством і його клієнтами.

Створення лояльності вимагає формування емоційного відгуку у клієнта, в зв'язку з цим необхідно приділяти увагу не тільки тому, що за послуги реалізує готель, але як саме це відбувається, наскільки привітний контактний персонал, чи готовий допомогти клієнту, чи компетентний в тих питаннях, які йому доводиться вирішувати. Готельний оператор «Hilton Kyiv» залежить від своїх споживачів і, отже, його працівники повинні розуміти їхні поточні та майбутні потреби, а також відповідати їх вимогам і прагнути до перевищення їхніх очікувань.

Щоб підвищити задоволеність клієнта, співробітник повинен, реалізуючи індивідуальний підхід, проявити активність в з'ясуванні запитів споживача і пошуку можливостей їх виконання, продемонструвати розуміння персональних особливостей гостя, бути ввічливим і терплячим. Також слід пам'ятати, що контактний персонал є не просто виконавцем послуги, а й частиною самого сервісного продукту, а також враховувати, що в момент надання послуги відбувається продаж наступної послуги, тому від того, яким чином буде надана послуга в даний момент, багато в чому залежить, чи відвідає клієнт цей заклад знову. У зв'язку з цим одним з головних якостей персоналу готелю є клієнтоорієнтованість, яка представляє собою відправну точку в удосконаленні якості послуги і підвищення її цінності як для споживача, так і виробника, і, в свою чергу, формує споживчу лояльність, що незмінно приведе до зростання прибутку в «Hilton Kyiv».

Інновацією в сфері інформаційних технологій, що їх може впровадити готельним оператором «Hilton», є створення для постійних та потенційних клієнтів віртуального туру по готелю, який можна реалізувати на сайті готелю. За допомогою даного нововведення клієнт може «прогулятися» по готелю, подивитися готельні номери, ресторани і т.д. Також допомагають збільшити кількість клієнтів мобільні додатки для бронювання номерів. Перевагами мобільного додатка можна назвати зручність і швидкість бронювання. Доцільно розробити мобільні додатки для «Hilton Kyiv» на декількох мовах – українській, англійській, німецькій, французькій та іспанській.

По відношенню до навколишнього середовища готельному оператору «Hilton Kyiv» рекомендовано впровадити стратегію зменшення відходів в готелі, а також сформувати заходи із заощадження енергії.

В рамках стратегії зменшення відходів в готелі доцільно в номерах встановити диспенсери для шампунів і мила замість невеликих індивідуальних упаковок; впроваджувати застосування економічних душових насадок і зливних бачків та введення роздільного збору відходів «в номері». Доцільно використовувати світовий досвід, зокрема, у номерах готелю «Бостон Парк Плаза», США, були встановлені диспенсери для мила і шампуня. Кошти, зекономлені за рахунок відмови від одноразової упаковки були використані на закупівлю більш якісних миючих засобів. За рахунок вжитих заходів готель перестав щорічно вивозити на звалище майже 2 млн. 30-грамових пластикових пляшечок для шампуню.

Також для покоївок слід впровадити використання очисних засобів у великих ємностях; застосування нетоксичних продуктів; ткані ганчірки для чищення; використання очисних засобів і матеріалів за потреби, а не в рекомендованих кількостях.

Доцільно також впровадити в готелі «Hilton Kyiv» таку політику в області закупівель:

- купувати продукцію місцевих виробників (це скорочує витрати на транспортування, і знижує несприятливий екологічний ефект від транспортних

засобів);

- купувати продукцію, попередньо підготовлену до переробки – високоякісну, місцевого виробництва, що поставляється розсипом, просту у використанні, енергоефективну, з мінімальною кількістю упаковки;
- купувати паперову продукцію, виготовлену з використанням вторинної сировини;
- намагатися ремонтувати обладнання замість того, щоб купувати нове; брати в оренду те обладнання, яке використовується рідко;
- вимагати від постачальників готелю товар з мінімальною кількістю упаковки;
- вимагати, щоб вся упаковка була виготовлена з матеріалу, який міг би згодом бути максимально перероблений;
- якщо необхідно захистити упаковку від вологи, замовляти покриття з пластикової плівки, яке легко можна видалити;
- організувати чітку систему планування замовлень, транспортування та зберігання замовлень, а також ефективну систему контролю надходжень.

В рамках заходів із заощадження енергії на кухні слід здійснити такі заходи: модернізація обладнання в сторону енергозберігання; оснащення дверей холодильника сенсорами; таймери на витяжних пристроях; машини для виробництва льоду з повітряним охолодженням, своєчасне технічне обслуговування і чищення обладнання; використання продуктів у великих диспансерах; використання для освітлення світлодіодних ламп з рефлекторами; оснащення водопровідних кранів фотосенсором. В пральні слід встановити сенсори вологості в сушках й танки для переробки води після полоскання для вторинного використання.

Заходом формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні готельним оператором «Hilton» по відношенню до персоналу визначено програму розвитку кар’єри працівників готелю, що повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості персоналу, виявлення працівників з високим потенціалом просування. Програма розвитку кар’єри має відображати

такі моменти [2, с.346]:

- способи виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування (який характеризується не ступенем підготовленості працівників у даний момент, а їхніми можливостями у довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації);
- стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри;
- способи ув'язування кар'єри з результатами оцінки діяльності;
- шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей);
- організацію ефективної системи підвищення кваліфікації;
- можливі напрямки ротації;
- форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Метою формування програми є розвиток таких рис персоналу готелю «Hilton Kyiv»:

- постійне накопичення працівником професійної компетентності, що припускає інтеграцію навчання з виконанням трудових завдань, саморозвиток як обов'язок кожного працівника;
- підвищення в кожного працівника задоволеності працею; задоволеність роботою багато в чому залежить від вміння людини вибрати заняття, що цілком відповідає його потребам, інтересам, прагненням, а також фізичним можливостям, що розкриваються в сфері роботи;
- надання працівнику максимальних можливостей для поліпшення його статусу, тобто для розвитку кар'єри, яка здійснюється в тій або іншій формі та наданні працівникові певного рівня соціальних благ;
- розвиток «командного духу» шляхом переходу від індивідуальної відповідальності до відповідальності групи в цілому за все завдання, шляхом залучення співробітників до управління виробничо-комерційною діяльністю.

Виходячи із цього, програма розвитку кар'єри працівників готелю «Hilton Kyiv» узагальнено виглядатиме так (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Програма розвитку кар’єри працівників готелю «Hilton Kyiv»

Напрямки дій	Інструменти досягнення цілей
Виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування	Тест структури інтелекту Амтхауера Тест Равена Опитувальник Кеттела
Забезпечення стимулювання розвитку персоналу	Підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі Розвиток системи управління конфліктами Формування і розвиток організаційної культури
Організація ефективної системи підвищення кваліфікації	Внутрішні семінари та тренінги Прийняття колегіальних рішень методом «мозкового штурму» Залучення молодих спеціалістів до загальних нарад щодо оперативного управління підприємством
Напрямки ротації	Горизонтальне переміщення на одному й тому ж рівні управління Вертикальне переміщення вгору, на нетривалий період Вертикальне переміщення униз, на нетривалий період
Відповідальність керівників за розвиток підлеглих	Внесення обов’язків навчання підлеглих у посадові інструкції керівників вищого та середнього рівнів Дисциплінарні догани за недостатній рівень розвитку підлеглих

Важливим напрямом програми розвитку кар’єри є виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування. Фактично ця дія забезпечує підприємство потенціалом для безперебійного заміщення вакантних посад фахівцями високого рівня. Також вона зменшує можливість втрат підприємства внаслідок помилкового призначення на посаду фахівця, рівень розвитку якого є недостатнім.

Шостифакторний особистісний опитувальник Р. Б. Кеттела дозволяє з'ясувати особливості характеру, схильностей і інтересів особистості. На основі проведеної оцінки працівників відділ кадрів готелю «Hilton Kyiv» зможе визначити рівень освіти, комунікативність, домінантність, дипломатичність, самостійність, схильність до інновацій кожного працівника підприємства. На основі даного опитувальника можна побудувати психографування кожного працівника. Оцінка якостей начальника відділу бронювання «Hilton Kyiv» наведена на рис.3.2.

Як видно із рисунку 3.2, співробітник володіє високим рівнем інтелекту,

Замкнутість	7							X			Товаристкість
Низький інтелект	10									X	Високий інтелект
Емоційна нестійкість	7							X			Емоційна стійкість
Пристосовність	7							X			Самовпевненість
Стриманість	7							X			Імпульсність
Безвідповідальність	5					X					Відповідальність
Нерішучість	8								X		Рішучість
Практичність	6						X				М'якість
Довіра	6						X				Підозра
Прямолінійність	1	X									Дипломатичність
Безпечність	5					X					Занепокоєність
Консерватизм	5					X					Радикалізм
Залежність від групи	3			X							Самостійність
Розслабленість	8								X		Зібраність

Рис.3.2. Психографування начальника відділу бронювання готелю «Hilton Kyiv»

рішучості та зібраності. Натомість подальше просування працівника на вищі посади потребує вирішення недоліків недостатньої відповідальності, самостійності та дипломатичності.

Важливою складовою програми розвитку кар'єри є ротація, яка дозволяє на практичному досвіді визначити потенційні можливості працівника. В готелі «Hilton Kyiv» ротацію пропонується здійснювати у вертикальному та горизонтальному напрямках. На увагу заслуговує також залучення керівників вищого та середнього рівнів до роботи на низовому рівні керівництва.

В основу програми розвитку кар'єри працівників готелю «Hilton Kyiv»а включатиме документальне закріплення обов'язку щодо навчання підлеглих у посадові інструкції керівників вищого та середнього рівнів та внесення дисциплінарних доган у випадку недостатніх знань працівників на ввіреній ділянці.

Наступним заходом визначено застосування аутплейсменту в якості інструменту сприяння зайнятості персоналу, що підлягає звільненню. Аутплейсмент – це вид послуги, за якої агентство, що займається рекрутментом, проводить цілеспрямовані дії з працевлаштування персоналу, який звільняють із підприємства-замовника у визначені терміни на певних умовах. Застосовуючи цей інструмент, готель «Hilton Kyiv» зможе зміцніти впевненість персоналу готелю в

його зайнятості, а крім того знизити витрати на вихідну допомогу тим працівникам, яких потрібно скоротити.

Перевагами використання аутплейсменту також виступають [35, с.48]:

1) зменшення порушень у нормативно-правовому полі, що спричинить зниження судових витрат на вирішення інших спірних питань, викликаних скороченням працівників;

2) підтримання ділової репутації на належному рівні навіть за умови значної плинності кадрів. Це досягається створенням комфортних умов процесу звільнення для працівника, викликаних із психоемоційною сферою звільненого та формуванням їх лояльного ставлення до кадрової політики підприємства;

3) психологічний аспект звільнення, який передбачає формування в колишнього працівника позитивного ставлення до цього процесу та нового етапу кар'єрного зростання.

Значення аутплейсменту в формуванні ефективної корпоративної соціальної відповідальності по відношенню до персоналу полягає в тому, що він допомагає скороченню безробіття, покращенню ставлення персоналу до підприємства та зменшенню ризику виникнення негативних наслідків звільнення.

Ще одним заходом є формування та зміцнення ділової корпоративної культури підприємства.

Зміцнення корпоративної культури повинне проводитися через загальнофірмові заходи, спрямовані на виховання у працівників почуття спільності, приналежності до підприємства, лояльності і надійності в роботі. Створення позитивного іміджу як поза, так і усередині підприємства сприятиме вихованню та пропаганді корпоративності і позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі. Основну відповідальність за ефективну реалізацію кадрової політики підприємства слід покласти на кадрову службу, яка у тісній взаємодії з підрозділами та керівниками буде здійснювати поставлені кадрові завдання.

Корпоративна культура підприємства має включати створення і підтримання організаційного порядку в готелі «Hilton Kyiv», що передбачає

безумовне виконання усіма співробітниками підприємства своїх посадових обов'язків, неухильне дотримання трудової та виробничої дисципліни, вимогливості керівників до підлеглих, безумовне виконання підлеглими поставлених керівниками робочих завдань. Основою старанності є організаційний порядок на підприємстві, коли працівники знають і виконують свої посадові обов'язки, зафіксовані в посадових інструкціях, керівники несуть відповідальність за прийняті рішення.

Формування корпоративної соціальної відповідальності по відношенню до суспільства включає працевлаштування в готелі «Hilton Kyiv» внутрішньо переміщених осіб та учасників АТО. Створюючи передумови для забезпечення їх зайнятості, готельний оператор надаватиме допомогу тим верствам населення, які особливо її потребують в умовах сьогодення.

Отже, заходи із формування ефективної моделі корпоративної соціальної відповідальності включають: удосконалення якості обслуговування споживачів; впровадження інновацій в сфері інформаційних технологій; впровадження програми розвитку кар'єри працівників; застосування аутплейсменту в якості інструменту сприяння зайнятості персоналу, що підлягає звільненню; формування та зміцнення ділової корпоративної культури підприємства; працевлаштування внутрішньо переміщених осіб; працевлаштування учасників АТО.

3.2. Забезпечення корпоративної соціальної відповідальності готелем

Слідуючи принципам соціальної відповідальності, готельне підприємство максимізує свій результат в довгостроковій перспективі, що, з одного боку, мотивує до дотримання корпоративної соціальної відповідальності і, з іншого – здійснює позитивний ефект на суспільство в цілому.

Соціальна політика готельного підприємства впливає на тип управління, методи керівництва і роботу менеджерів. Вона носить системний характер і виникає на підприємствах, які спрямовані на розробку стратегії. Їм необхідно залучити до заходів соціального і благодійного характеру весь колектив – від топ-

менеджерів до обслуговуючого персоналу. Для менеджерів таких підприємств введення соціальної політики – це не тільки звітність, але і нові управлінські методи, коли будь-яке рішення приймається з урахуванням і економічного, і соціального, і екологічного впливів. Однак в Україні поки що немає практики подібної системи, оскільки невелика кількість готельних підприємств розробляють і впроваджують бізнесову стратегію і дотримуються даного курсу, хоча ця робота на сьогодні необхідна та її слід починати для майбутнього підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити про незадовільний розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні загалом, і в готельному секторі, зокрема. Передумовами цьому є нестабільність суспільства, недосконаліть фінансової системи, вітчизняну корупцію, численні бюрократичні перешкоди, які спрямовані на ускладнення комерційних операцій і процедури створення бізнесу. Також негативно на корпоративній соціальній відповідальності позначаються відсутність належної інституційної підтримки, недосконаліть трудового законодавства, неефективна система соціального захисту населення та зменшення іноземних інвестицій. В сучасних умовах зарубіжних інвесторів лякає наявна політико-економічна криза, що ускладняється невирішеним воєнний конфліктом на сході країни, а також значна корумпованість українського суспільства. Через бюрократичні бар'єри іноземним інвесторам недоступна значна кількість секторів економіки, а укладені з ними угоди не завжди захищені правовою системою, якій не вистачає незалежності і прозорості. Зазначене свідчить про те, що Україна лишається позаду інших, насамперед європейських країн у сфері створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва та боротьби з корупцією. Велика частина економіки знаходиться в тіні, що погано впливає на розвиток корпоративної відповідальності, як і слабо розвинута мережа засобів комунікації. Слід також зазначити такі проблеми, як низький рівень залучення іноземних інвестицій та громадянського суспільства та його сили.

В сучасному суспільстві виникає парадоксальна ситуація, коли вітчизняні підприємства приховують інформацію про те, що вони є соціально

відповідальними. Це зумовлене насамперед негативним ставленням громадян до бізнесу в українському суспільстві та існуючою думкою, що здійснення будь-яких соціальних заходів може бути прийняте громадськістю як ознака того, що підприємство приховує свій прибуток. Можна узагальнити основні причини, що перешкоджають широкому впровадженню корпоративної соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах, зокрема:

1) значні фінансові та часові витрати на соціальні програми, які, з одного боку, підприємства не можуть собі дозволити, а, з другого, не завжди приведуть до збільшення прибутків;

2) недостатня обізнаність та інформованість про переваги соціальної відповідальності;

3) розуміння того, що соціальна відповідальність має виступати функцією держави, а не приватного бізнесу;

4) відсутність стимулів (заохочення, підтримки) з боку держави для впровадження та поширення соціальної відповідальності сучасними підприємствами;

5) ототожнення корпоративної соціальної відповідальності з маркетинговою активністю й визначення першої як «несправжньої» діяльності;

6) негативний досвід та небажання ризикувати знову.

Не дивлячись на ряд труднощів при побудові системи корпоративної соціальної відповідальності, її застосування спроможне призвести до конкретних позитивних здобутків на готельних підприємствах: покращення управління, пільгове оподаткування, оптимізація операційних процесів та мінімізація витрат, зменшення адміністративного тиску місцевих органів влади, збільшення обсягів продажу та частки ринку, покращення репутації, лояльність інвесторів, ознайомлення з ефективними прикладами корпоративної соціальної відповідальності в світі тощо. Крім того, розробка та впровадження розумної та ефективної політики корпоративної соціальної відповідальності – це крок до визнання вітчизняних підприємств на світовій арені.

Соціально відповідальне підприємство володіє можливостями щодо того,

щоб залучити й утримати талановитих фахівців. Крім того, вона користується довірою інвесторів і має можливість отримувати довгострокові інвестиції. Особливо це важливо в умовах економічної кризи. У той же час підприємствам необхідно докладати більше зусиль до встановлення ефективних партнерських відносин з іншими підприємствами, громадськими і цивільними організаціями, державними структурами для вироблення колективних системних підходів до корпоративної відповідальності.

Для активізації принципів корпоративної соціальної відповідальності у вітчизняному бізнес-середовищі необхідно розробити механізм взаємодії держави з корпоративним сектором економіки та споживачем, який включав би фінансово-економічні, інституційні та соціально-відповідальні важелі, спрямовані на забезпечення стимулюючого середовища розвитку всіх етапів інноваційного процесу [9, с. 44].

Нині необхідність розвитку корпоративної соціальної відповідальності в готелі «Hilton Kyiv», що стосується як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Важливою складовою ефективної діяльності готельного оператору виступає якість трудового життя персоналу. Провідна роль внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності як механізму управління персоналом, визначається значним впливом на сприйняття якості трудового життя співробітниками, на їх інтерес і задоволеність роботою. Важливим для ефективної роботи так само є почуття гордості за свою компанію, почуття приналежності до відомого і престижного бренду Hilton, що реалізує корпоративну соціальну відповідальність. Одночасно із цим необхідно формувати увагу суспільства на соціальних проектах, що здатні покращити імідж готельного оператора в Україні, залучити увагу із боку засобів масової інформації, і, завдяки цьому отримати додаткову рекламу і визнання з боку зацікавлених осіб – споживачів, персоналу, партнерів, інвесторів тощо.

Послідовно розкриємо зміст запропонованих заходів із покращення корпоративної соціальної відповідальності готелю «Hilton Kyiv» за основними аспектами.

Реалізація заходів вимагає певних заходів у середині самого підприємства. Насамперед необхідно визначити фахівців, які здійснюватимуть їх реалізацію. В «Hilton Kyiv» ними можуть виступати фахівці таких департаментів: з управління персоналом; зі зв'язків з громадськістю; маркетингу; із стратегічного розвитку:

Особливості реалізації: виходячи із фінансових можливостей готелю. Планується поетапна реалізація заходів, де в короткостроковій перспективі будуть реалізовані найбільш значимі та доступні для «Hilton Kyiv» заходи.

Опис заходів, що пропонуються до впровадження в короткостроковій перспективі:

- удосконалення якості обслуговування споживачів;
- застосування аутплейсменту в якості інструменту сприяння зайнятості персоналу, що підлягає звільненню;
- формування та зміцнення ділової корпоративної культури підприємства;
- працевлаштування внутрішньо переміщених осіб;
- працевлаштування учасників АТО.

Для удосконалення якості обслуговування споживачів пропонується запросити спеціалізованого тренера, який здійснює навчання адміністраторів готелів на виїзних тренінгах «Ефективне обслуговування в готелі: психологічні і комунікативні особливості роботи з гостями». Базова програма тренінгу включає такі теми:

Імідж адміністратора - імідж готелю: адміністратор як людина, що формує думку про заклад; оцінка роботи готелю з точки зору відвідувачів; характеристики, якості та здібності адміністратора, необхідні для бездоганного обслуговування; як правильно подавати себе (відношення до гостя, інформованість, основні психологічні вимоги при обслуговуванні, чіткість мовлення, увага, почуття власної гідності, ввічливість, бажання допомогти, і т.д.)

Процес обслуговування гостя: етапи і психологічні стандарти ефективного обслуговування.

1 етап. Початок контакту: Варіанти привітань. Імідж професіонала. Перше

враження. Привітання. Звернення. Робота із замовленням. Ненав'язливе пропозиція додаткових послуг (принципи «доповнення», «авторитету», «щирості» та ін.). Ефект присутності.

2 етап. Знаходження в контакті: Ефект «ненав'язливої присутності». Особливості спілкування з гостями: як спілкуватися, чого не можна допускати в контакті. Ефективний тезаурус (словниковий запас) адміністратора. Правила презентації готелю і її послуг. Коротка розмова з гостями. Заборонені фрази і теми. Жарт, комплімент: непрямі форми. Важливі дрібниці в обслуговуванні.

3 етап. Завершення контакту. Розрахунок з гостями. Прощання. Запрошення до повторного відвідування.

Психологія гостей готелю: типологія гостей; особливості перебування з ними в контакті; сприйняття клієнта як гостя; потреби і мотивація гостей; особливості обслуговування гостей - чоловіків, жінок, пар, гостей з дітьми, різних типів компаній; постійні гості; гості VIP; як себе вести з гостями в різному настрої та стані; особливості невербальної поведінки адміністратора.

Поведінка в конфлікті: поняття конфлікту і конфліктної ситуації; конфліктний гість; попередження конфлікту; способи виходу з конфлікту; конфліктостійкість адміністратора; конструктивні способи емоційного реагування; робота з запереченнями; відпрацювання навичок.

Телефонний етикет. Стандарти якості роботи служби бронювання готелю.

Застосування аутплейсменту в якості інструменту сприяння зайнятості персоналу, що підлягає звільненню вимагає витрат на оплату послуг кадрових та рекрутингових агенцій, для чого пропонується укласти угоду на цілий рік із визначеною сумою на пошук робочих місць для персоналу готелю, які з тих чи інших причин підлягають звільненню.

Формування та зміцнення ділової корпоративної культури готелю буде реалізовано шляхом відправлення керівників закладу на семінар-практикум «Корпоративна культура і стандарти поведінки співробітників організації», питання якого будуть такі:

1. Корпоративна культура як елемент управління.

2. Завдання корпоративної культури.

3. Зовнішня і внутрішня корпоративна культура.

4. Елементи корпоративної культури: власна історія, місія та базові цінності компанії, стратегічні пріоритети, корпоративний стиль, традиції та ін., корпоративні свята (цілі, завдання, організація),

5. Правила і приклади розробки корпоративної культури.

6. Кодекс корпоративної етики.

7. Стандарти поведінки співробітників компанії.

8. Стандарт спілкування по телефону.

9. Стандарт обслуговування клієнта.

10. Стандарти внутрішньокорпоративного спілкування (з керівниками, підлеглими, колег одного рівня).

Ведуча семінару – Олена Барибіна – бізнес-тренер, канд.пед.наук, автор і ведуча тренінгів, семінарів з підвищення особистої ефективності, управління персоналом, продажу та роботи з клієнтами. В основу авторських навчальних програм покладено багаторічний досвід роботи в сфері навчання, як на посаді бізнес-тренера фінансової структури, так і на посаді доцента комерційного інституту. Вартість участі в семінарі – 1740 грн. на одну особу.

Також з метою покращення соціальної складової роботи з персоналом, пропонується перебачити кошти на проведення тематичних корпоративних вечірок до свят «8 березня», «Нового Року», «Хеллоуін» тощо. Витрати на святкування цих заходів плануються в розмірі 150 тис. грн. на кожний захід.

Покращення корпоративної соціальної відповідальності готелю «Hilton Kyiv» зумовлює потребу в інформаційному забезпеченні заходів. В готелі для підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності пропонується впровадити інформаційну систему R/3, що розроблена німецькою фірмою SAP. Дана система локалізована (русифікована), адаптована до російського та українського законодавств. R/3 характеризується всебічною функціональністю, що охоплює весь економічний спектр діяльності підприємства.

У системі R/3 відображений світовий досвід ефективного менеджменту

підприємствами та корпораціями, що дозволяє в широкому діапазоні підтримувати бізнес-процеси, необхідні для діяльності будь-якого сучасного підприємства, зокрема фінансову бухгалтерію; облік витрат; облік основних засобів; управління проектами; планування і управління виробництвом; управління інвестиціями; матеріально-технічне постачання; збут, відвантаження, фактурування продукції, технічне обслуговування і ремонт обладнання; управління кадрами; документообіг.

Перевага системи R/3 полягає у високому ступені інтеграції її додатків. R/3 виходить із того, що господарська операція не обмежується однією бізнес-функцією, тому зміна в одній із структур викликає відповідні трансформації в інших. Приміром, відпуск товару зі складу приводить не тільки до зменшення запасу на складі, але й викликає автоматичне виконання відповідних бухгалтерських проводок, а також операцій, пов'язаних з розрахунком собівартості реалізованої продукції. Таким чином, єдина інформаційна база системи в будь-який момент відбиває актуальний стан підприємства і виключає дублювання даних, тобто система працює в режимі «реального економічного часу». Система характеризується модульним принципом побудови, який допускає ізольоване використання окремих компонентів програми, а також їх комбінації, що диктуються виробничо-економічною необхідністю.

Обсяги та напрямки витрат «Hilton Kyiv», спрямованих на покращення корпоративної соціальної відповідальності у короткостроковому періоді, наведені у табл.3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на покращення корпоративної соціальної відповідальності «Hilton Kyiv», тис. грн.

Стаття витрат	Сума витрат, грн.
Послуги тренера	50000
Послуги рекрутингових агенцій пошуку роботи для звільнених працівників, рік	35000

Продовження табл.3.3

Відвідування семінару-практикуму	1760 х 10 = 17600
Проведення тематичних корпоративних вечірок	150000 х 3 = 450000
Всього витрат	552600

Отже, витрати на покращення корпоративної соціальної відповідальності «Hilton Kyiv» плануються в розмірі 552,6 тис. грн.

Фінансування витрат відбуватиметься на 100% за рахунок власних коштів (нерозподіленого прибутку).

Активізація корпоративної соціальної активності у довгостроковій перспективі призведе до того, що у споживачів, постачальників і місцевої громади сформується більш привабливий образ компанії, що безпосередньо впливає на збільшення продажів готельних послуг і на позицію на ринку. Експертами готелю «Hilton Kyiv» очікується ефект від впроваджених заходів покращення корпоративної соціальної відповідальності у вигляді зростання кількості клієнтів й відповідно чистого доходу на 1%. Відповідно у плановому році приріст чистого доходу складе:

224288 х 0,01 = 2242,88 тис. грн.

Змінні витрати складають в готелі 60%, звідси приріст собівартості, зумовлений зростання обсягів надання послуг, складе:

2242,88 х 0,6 = 1345,73 тис. грн.

При розрахунку приросту валового прибутку також врахуємо зростання витрат на запропоновані заходи із покращення корпоративної соціальної відповідальності:

2242,88 – 1345,73 –552,6 = 344,55 тис. грн.

Після сплати податку на прибуток, приріст чистого прибутку складе:

344,55 х 0,82 = 282,53 тис. грн.

Розрахуємо також ефективність запропонованих заходів, яку визначаємо як добуток чистого прибутку, сформованого в результаті внесених пропозицій, до понесених на їх реалізацію витрат:

$$E = \frac{282,53}{552,6} = 0,511$$

Отже, ефективність заходів із покращення корпоративної соціальної відповідальності готелю «Hilton Kyiv» планується в розмірі 51,1%, що вказує на доцільність їх реалізації.

3.3. Етапи впровадження системи формування корпоративної соціальної відповідальності в готелі

Нині спостерігається зростання уваги до проблеми формування ділового іміджу організації. Компанія з репутацією формує в працівників гордість за неї та за посаду, яку вони займають в ній, дають їм впевненість і стабільність в завтрашньому дні. Разом з тим хаотичне впровадження соціальної відповідальності в компанії не здатне забезпечити досягнення довготермінових цілей. В процесі формування корпоративної соціальної відповідальності в готелі «Hilton Kyiv» доцільно притримуватись певного алгоритму впровадження, який включає декілька етапів (рис.3.3).

При формулюванні цілей необхідно враховувати переваги, які отримає «Hilton Kyiv» від впровадження системи формування корпоративної соціальної відповідальності в готелі. В рамках підвищення рівня системної стійкості компанії, на нашу думку, можна сформулювати наступні цілі:

- в короткостроковій перспективі – зниження ризику нанесення шкоди зацікавленим сторонам, збереження ресурсів;
- в середньостроковій перспективі – підтримка соціальноорієнтованої репутації готелю, підвищення лояльності споживачів; зростання продуктивності персоналу та його утримання;
- в довгостроковій перспективі – дотримання стійкості та стабільності компанії, підвищення лояльності з боку влади; підвищення інвестиційної привабливості готельного оператора.

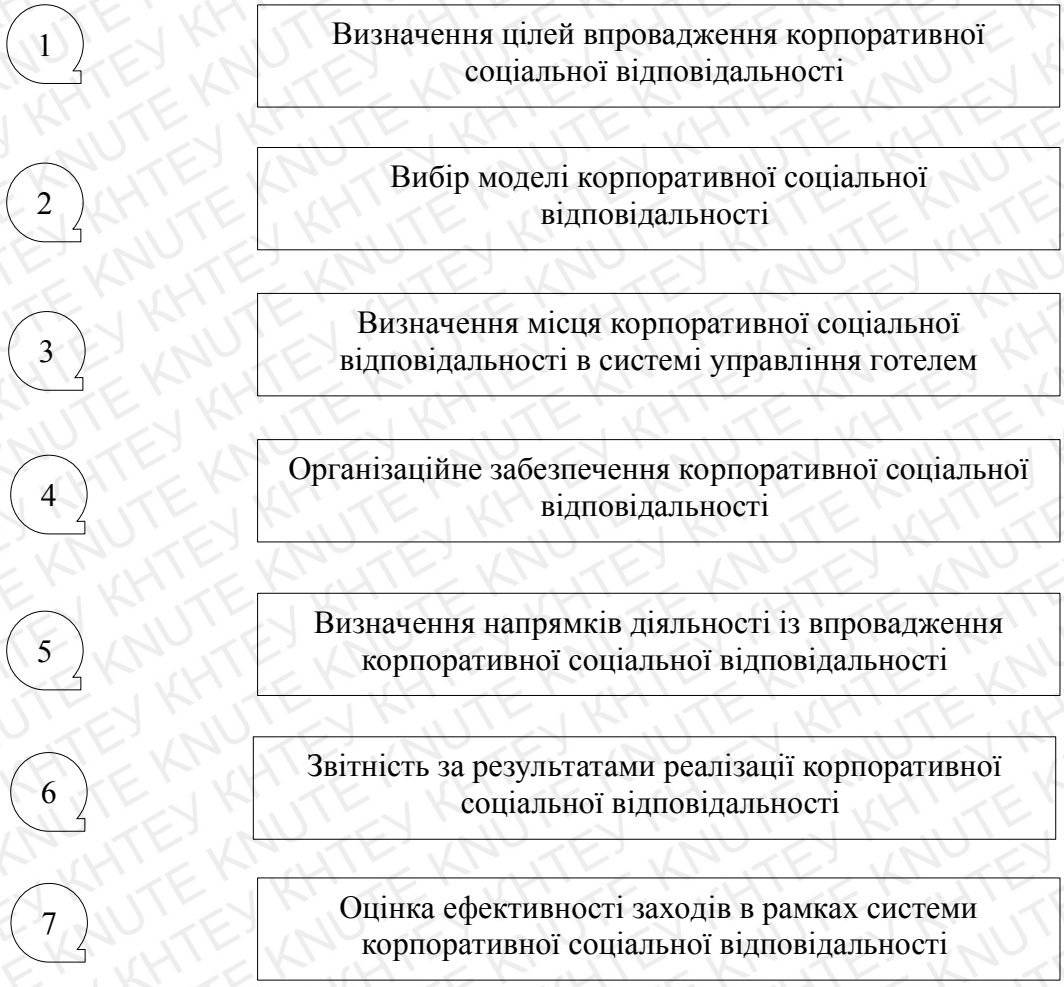

Рис.3.3. Етапи впровадження системи формування корпоративної соціальної відповідальності в готелі «Hilton Kyiv»

Обираючи модель корпоративної соціальної відповідальності серед розглянутих в першому розділі роботи альтернатив, готельному оператору «Hilton Kyiv» доцільно застосовувати комбіновану модель, які відзначається соціальним впливом як всередині компанії, так і ззовні. За напрямком участі в житті суспільства, що дають змогу отримати конкурентні переваги і забезпечити системну стійкість, керуючись пірамідою Керрола, готель може застосувати «реагуючу корпоративну соціальну відповідальність» або «стратегічну корпоративну соціальну відповідальність» [54, с. 89]. «Реагуюча корпоративна соціальна відповідальність» спрямована на зниження негативних наслідків, що

виникають в процесі функціонування готелю, а також позиціонування компанії в якості «хорошого корпоративного громадянина». Цей напрямок дає змогу забезпечити середньострокову підтримку іміджу та зменшити нефінансові ризики в поточній й короткостроковій перспективі. Натомість «стратегічна корпоративна соціальна відповідальність» покращує конкурентну позицію компанії в галузі та перетворення ланцюжка створення вартості завдяки певним інноваціям. Цей напрямок реалізується на основі спільних інтересів та орієнтований на забезпечення системної стійкості в довгостроковій перспективі. Зважаючи на досягнутий рівень іміджу «Hilton Kyiv», вважається за потрібне застосовувати стратегічну корпоративну соціальна відповідальність, оскільки вона дає змогу змінити конкурентоспроможність готелю на ринку. Розроблені складові корпоративної соціальної відповідальності готелю узагальнені в табл.3.4.

При визначенні місця корпоративної соціальної відповідальності в системі управління готелем найважливішою умовою виступає раціональний, добре продуманий і несуперечливий розподіл відповідних повноважень і компетенцій всередині готелю, що передбачає співпрацю в цьому напрямку між власниками, вищим менеджментом та керівниками середніх та низових ланок. На цьому етапі основними завданнями виступають: вибір суб'єкта, який приймає рішення про впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності і, відповідно, їх документальне забезпечення.

Таблиця 3.4

Складові корпоративної соціальної відповідальності готелю «Hilton Kyiv»

Вид корпоративної соціальної відповідальності	Предмет відповідальності	Об’єкт відповідальності
Юридична	Споживачі, працівники, інвестори, акціонери, позичальники, ділові партнери, місцеві громади, держава	Будь-які дії в рамках юридичної законності
Майнова	Інвестори, акціонери та позичальники	Приватна власність
Якісна	Споживачі	Якість готельних послуг

Продовження табл.3.4

Професійна	Персонал готелю	Надання робочих місць, дотримання трудового права та забезпечення нормальними умовами праці
Фінансова	Ділові партнери	Дотримання правових та етичних норм ведення бізнесу
Екологічна	Місцеві громади	Охорона та оновлення навколишнього середовища, благоустрій території розміщення
Державна	Держава	Дотримання законів та сплата податків

Повноваження і функції сторін корпоративного управління в сфері корпоративної соціальної відповідальності в готелі «Hilton Kyiv» доцільно розподілити таким чином:

- власники (акціонери) мають приймати принципові рішення щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності;
- рада директорів повинна затверджувати стратегію розвитку підприємства, в якій мають враховуватись цілі, пріоритети і показники в сфері корпоративної соціальної відповідальності. Вона контролюватиме діяльність менеджменту в галузі корпоративної соціальної відповідальності, а також формуватиме стандарти соціальної звітності;
- менеджмент здійснюватиме стратегії і тактики корпоративної соціальної відповідальності, забезпечуватиме досягнення і реалізацію поставлених соціально-екологічних і етичних цілей і показників корпоративної соціальної відповідальності (сталого розвитку), впроваджуватиме технології управління нефінансовими ризиками, розроблятиме і готуватиме соціальну звітність.

В рамках документального забезпечення «Hilton Kyiv» може використати кодекс ділової етики (додаток Е).

Безпосередньо відповідати за реалізацію стратегії в області корпоративної соціальної відповідальності в «Hilton Kyiv» можуть департаменти: з управління персоналом; зі зв'язків з громадськістю; маркетингу; з стратегічного розвитку.

Розподіл сфер діяльності в області корпоративної соціальної відповідальності наведений у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Розподіл сфер діяльності в області корпоративної соціальної відповідальності в «Hilton Kyiv»

Сфера діяльності	Відділ або співробітник
Охорона і безпека праці	Головний інженер
Охорона навколишнього середовища	Операційний директор
Розвиток персоналу	HR-відділ
Взаємодія з місцевою громадою	Генеральний директор, відділ по зв'язкам з громадськістю, відділ маркетингу, юрисконсульт
Позиціонування, взаємодія з стейкхолдерами	Відділ по зв'язкам з громадськістю, відділ маркетингу, юрисконсульт
Корпоративна благодійність	Відділ по зв'язкам з громадськістю
Питання бізнес-етики	Весь персонал готелю.

Цикл управління корпоративними соціальними програмами в «Hilton Kyiv» включає в себе:

- попередній аналіз проблем в рамках певного напряму;
- визначення пріоритетних напрямків, цілей і завдань потенційних соціальних програм компанії;
- формування структури соціальних програм;
- розробку соціальних програм компанії;
- узгодження соціальних програм компанії з учасниками їх реалізації;
- контроль і моніторинг процесу реалізації соціальних програм;
- оцінку і оформлення результатів соціальних програм компанії.

Наступним етапом впровадження корпоративної соціальної відповідальності є визначення основних напрямків діяльності по її реалізації. Як було визначено вище, вони стосуються декількох основних напрямків: споживачів, навколишнього середовища, персоналу «Hilton Kyiv» та суспільства. Для того щоб вони були результативними, необхідно забезпечити такі умови:

- встановити в готелях енергоефективне обладнання (врахувати кількість та потужність кожного пристрою) ;
- при можливості впроваджувати передові досягнення в галузі

енергозбереження;

- співпрацювати тільки з тими компаніями, які гарантують грамотну утилізацію відходів і підтримують інновації в управлінні відходами;
- використовувати сантехніку, що забезпечує економне використання води;
- обмежити використання паперу в діловодстві;
- вимикати персональні комп'ютери та інше електрообладнання в неробочий час;
- ретельно доглядати за рослинами на прилеглій території, а також прикрашати інтер'єри живими багаторічними рослинами.

Після реалізації заходів необхідно скласти звіт, який стане для стейкхолдерів джерелом інформації про досягнення «Hilton Kyiv» в області корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, це підвищить прозорість діяльності компанії та довіру до неї.

Доцільно зауважити, що одним з найважливіших напрямків розвитку практики корпоративної соціальної відповідальності є трансформація форм звітності: фінансова і нефінансова звітність об'єднуються і стають частиною всебічного інтегрованого підходу до відображення результатів діяльності компанії щодо ключових факторів створення вартості у відповідності із стратегією її розвитку. Основними елементами інтегрованої звітності виступають шість ключових блоків інформації: організаційний контекст і бізнес-модель, ризики та можливості, цілі і стратегії, корпоративне управління і система винагороди, результати діяльності, бачення майбутнього. Найбільш поширеними стандартами соціальної звітності, які може використати в підготовці власної соціальної звітності «Hilton Kyiv», є стандарти GRI і AA1000.

Останнім етапом впровадження системи формування корпоративної соціальної відповідальності в готелі «Hilton Kyiv» є оцінка ефективності заходів. Одна з найбільш поширених в європейській практиці моделей оцінки ефективності корпоративних соціальних програм розроблена добре відомим в Великобританії об'єднанням підприємців по питань політики участі в житті

суспільства «The London Benchmarking Group» [59, с. 87]. У фокусі оцінки соціальних програм по цій моделі знаходиться визначення порівнянних витрат на корпоративні соціальні програми компанії з їх результатами і довгостроковим впливом.

Витрати компанії на корпоративні соціальні програми можуть включати: фінансові ресурси; час; матеріальні ресурси (обладнання, зв'язок, Інтернет і т.п.). До результатів, отриманих в ході реалізації корпоративних соціальних програм, відносяться залучені додаткові ресурси (наприклад, бюджетні кошти, приватні пожертвування, ресурси партнерів по реалізації програм); конкретні позитивні результати у вирішенні актуальних соціальних завдань; вигоди, отримані для розвитку бізнесу.

Так для удосконалення корпоративних соціальних програм «Hilton Kyiv» можна запропонувати такі заходи:

- тренінги с бізнес планування та організації підприємства для різних соціальних груп (учасників АТО, студентів, фізичних осіб підприємців різних сфер послуг та торгівлі);
- прорахувати, завантаженість персоналу та залучити до проведення таких тренінгів: менеджерів різних департаментів, директора, головного бухгалтера;
- залучати студентів-практикантів с освітою готельно-ресторанного бізнесу з подальшим працевлаштуванням та гідною заробітною платою;

Довгострокова дія програм розглядається в двох площинах: позитивні зміни в суспільній ситуації і внесок в зміцнення бізнесу в цілому. При цьому необхідно зазначити, що прямого впливу ефективних корпоративних соціальних програм на зростання прибутку, як правило, не відбувається. Соціальна політика, соціальні програми корпоративних утворень за визначенням носять неприбутковий характер і, в зв'язку з цим, не повинні будуватися на основному аргументі підвищення прибутковості. Однак це не означає, що ефективна соціальна політика компанії не робить опосередкованого впливу на поліпшення її фінансових

показників.

Для позначення внутрішнього ефекту від реалізації концепції КСВ більшість передових компаній і консультантів в США використовують термін «соціальний аудит», який фокусується на тому, як соціально відповідальна поведінка позначається на бізнес-показниках. Однією з провідних методик соціального аудиту є Corporate Responsibility Audit (CRA). CRA комплексно оцінює діяльність компаній по п'яти основних соціальних і економічних показниках: система менеджменту якості, енергозбереження та охорони навколишнього середовища, відношення з персоналом, права людини, ставлення з місцевим співтовариством. Методика інтегрована в усі основні міжнародні системи рейтингів соціальної відповідальності і дозволяє дати кількісну оцінку результатів політики компанії по відношенню до основних стейкхолдерів, а також оцінити стратегічний і фінансовий ефект її операційної практики.

Висновки до розділу 3

1. Розроблена модель формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні готельним оператором «Hilton» відображає взаємозв'язок елементів зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на процес корпоративної соціальної відповідальності і кінцевих результатів діяльності цього процесу. Запропоновані заходи з формування ефективної моделі корпоративної соціальної відповідальності включають такі: удосконалення якості обслуговування споживачів; впровадження інновацій в сфері інформаційних технологій; впровадження стратегії зменшення відходів; формування заходів із заощадження енергії; впровадження програми розвитку кар’єри працівників; застосування аутплейсменту в якості інструменту сприяння зайнятості персоналу, що підлягає звільненню; формування та зміцнення ділової корпоративної культури підприємства; працевлаштування внутрішньо переміщених осіб; працевлаштування учасників АТО.

2. Заходами, що пропонуються до впровадження в короткостроковій перспективі в готелі «Hilton Kyiv», є: удосконалення якості обслуговування споживачів; застосування аутплейсменту в якості інструменту сприяння зайнятості персоналу, що підлягає звільненню; формування та зміцнення ділової корпоративної культури підприємства; працевлаштування внутрішньо переміщених осіб; працевлаштування учасників АТО. Витрати на покращення корпоративної соціальної відповідальності «Hilton Kyiv» плануються в розмірі 552,6 тис. грн. Завдяки ним планується зростання чистого доходу в готелі на 2242,88 тис. грн., а чистого прибутку - на 282,53 тис. грн.

3. Послідовність впровадження системи формування корпоративної соціальної відповідальності в готелі «Hilton Kyiv» включає такі етапи: визначення цілей впровадження корпоративної соціальної відповідальності; вибір моделі корпоративної соціальної відповідальності; визначення місця корпоративної соціальної відповідальності в системі управління готелем; організаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності; визначення напрямків діяльності із впровадження корпоративної соціальної відповідальності; звітність за результатами реалізації корпоративної соціальної відповідальності; оцінка ефективності заходів в рамках системи корпоративної соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що еволюційний розвиток корпоративної соціальної відповідальності бере початок із початку XX століття. найбільш вираженими концепціями соціальної відповідальності бізнесу виступають теорії корпоративного егоїзму, корпоративного альтруїзму та «розумного егоїзму». Значимість корпоративної соціальної відповідальності для підприємства обумовлюється тим, що вона допомагає вирішувати економічні, соціальні, правові та морально-етичні проблеми розвитку підприємства.

2. Узагальнено, що існує значна кількість класифікаційних ознак корпоративної соціальної відповідальності, в рамках яких виділяють їх широке видове розмаїття. За сферою реалізації виділяють зовнішню, внутрішню та комбіновану види корпоративної соціальної відповідальності. Значимими критеріями класифікації також визначені регулярність діяльності, мотив, часовий звязок, обєкт впливу, масштаб управлінських технологій тощо.

3. Визначено, що виділяють три популярні моделі корпоративної соціальної відповідальності – американську, європейську та японську. Американська модель є більш прийнятною для невеликих готельних підприємств; європейська – для великих готельних мереж, натомість азіатська може застосовуватись вибірково, в закладах індустрії гостинності, із високим рівнем патерналізму та командної взаємодії.

4. Досліджено, що діяльність готельного оператора «Hilton» відзначається помірним зростанням номерного фонду та кількості готелей в мережі. Доходи компанії постійно зростають, разом з тим компанією приділяється достатньо увагу пошуку резервів зниження витрат, що дозволило знизити їх протягом останніх трьох років на 14,2%. В основному через це в 2017 році готельний оператор «Hilton» досяг найвищих значень прибутку за весь період, що досліджувався. За темпами росту номерного фонду за останні 10 років компанія займає лідерську позицію серед основних конкурентів. Як наслідок успішної діяльності, ринкова вартість компанії зростає і у 2017 році склала 8,6 млрд. дол. США.

5. Визначено, що готельний оператор «Hilton» значну увагу приділяє програмам з корпоративної соціальної відповідальності, кількість яких налічує понад два десятки. В рамках дослідження охарактеризовані основні соціальні програми: зниження бідності, нульовий голод, добре здоров'я, якісна освіта, гендерна рівність, чиста вода та санітарія, доступна та чиста енергія, незаконна робота та економічне зростання, індустрія, інновації та інфраструктура, зменшення нерівності. Їх реалізація дозволила готельному оператору за останні десять років знизити відходи в готелях на 30,5%, викиди вуглецю на 30,0%, а споживання енергії на 20,6%.

6. Встановлено, що готель «Hilton Kyiv» відповідально відноситься до власного персоналу, підвищуючи працівникам заробітну плату. Проте доцільно зауважити, що в готелі протягом 2015-2017 років має місце зниження соціальних витрат. Разом з тим, кореляційно-регресійних аналіз дозволив визначити,, що існує тісний зв'язок між витратами та зниженням плинності. Соціальна відповідальність готелю «Hilton Kyiv» перед відвідувачами реалізується в наданні їм готельних послуг високої якості, згідно із стандартами готельної мережі «Hilton».

7. Розроблено структурну модель формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні готельним оператором «Hilton», яка відображає взаємозв'язок елементів зовнішнього та внутрішнього середовища і кінцевих результатів діяльності цього процесу. Визначені такі заходи з формування ефективної моделі корпоративної соціальної відповідальності: удосконалення якості обслуговування споживачів; впровадження інновацій в сфері інформаційних технологій; впровадження стратегії зменшення відходів; формування заходів із заощадження енергії; впровадження програми розвитку кар'єри працівників; застосування аутплейсменту в якості інструменту сприяння зайнятості персоналу, що підлягає звільненню; формування та зміцнення ділової корпоративної культури підприємства; працевлаштування внутрішньо переміщених осіб; працевлаштування учасників АТО.

8. Запропоновані заходи до впровадження в готелі «Hilton Kyiv» в

плановому році: удосконалення якості обслуговування споживачів; застосування аутплейсменту в якості інструменту сприяння зайнятості персоналу, що підлягає звільненню; формування та зміцнення ділової корпоративної культури підприємства; працевлаштування внутрішньо переміщених осіб; працевлаштування учасників АТО. Розраховано, що витрати на покращення корпоративної соціальної відповідальності «Hilton Kyiv» складуть 552,6 тис. грн. Завдяки ним планується зростання чистого доходу в готелі на 2242,88 тис. грн., а чистого прибутку – на 282,53 тис. грн.

9. Розроблено послідовність впровадження системи формування корпоративної соціальної відповідальності в готелі «Hilton Kyiv», що включає такі етапи: визначення цілей впровадження корпоративної соціальної відповідальності; вибір моделі корпоративної соціальної відповідальності; визначення місця корпоративної соціальної відповідальності в системі управління готелем; організаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності; визначення напрямків діяльності із впровадження корпоративної соціальної відповідальності; звітність за результатами реалізації корпоративної соціальної відповідальності; оцінка ефективності заходів в рамках системи корпоративної соціальної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошко Т.Р. Суть категорії «Корпоративна соціальна відповідальність» [Електронний ресурс] / Т.Р. Антошко. – Режим доступу: http://ua.convdocs.org/docs/index-126184.html
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512с.
3. Баюра Д. О. Концептуальні засади механізму формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні / Д. О. Баюра, О. А. Буян // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 9. – С. 151-157. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_9_20
4. Березіна О. Ю. Адаптація моделей корпоративної соціальної відповідальності до національних умов [Електронний ресурс] / О. Ю. Березіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2010. – № 4(2). – С. 60-65. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2010_4(2)__13
5. Вітковська І. М. Соціальна відповідальність: теоретичні основи визначення та класифікації [Електронний ресурс] / І. М. Вітковська // Габітус. – 2017. – Вип. 4. – С. 22-25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2017_4_7
6. Волинець У. Моделі соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / У. Волинець // Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер : Економіка АПК. – 2013. – № 20(1). – С. 117-122. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2013_20(1)__21
7. Всесвітня бізнесова рада із сталого розвитку (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.wbcsd.org
8. Гордієнко Л. А. Моделі корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / Л. А. Гордієнко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2014. – Т. 19, Вип. 2(5). – С. 34-38. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2(5)__9

9. Дейч М. Є. Соціальна відповідальність: теоретико-методологічні основи змістовного визначення / М. Є. Дейч // Социальная экономика. – 2013. – № 1. – С. 43-51.
10. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник / Г. М. Захарчин, та ін. ; ред. : Г. М. Захарчин. – Львів : Новий світ-2000, 2011. – 344 с.
11. Звіт про діяльність готельного оператора Hilton [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cr.hilton.com/our-reporting/
12. Зінченко О.І. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку / О.І. Зінченко, А.М. Хімченко // Бізнес-інформ. – 2013. – № 4. – С. 281–286.
13. Калєніченко Л. І. Дискусійні питання класифікації окремих видів соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / Л. І. Калєніченко // Право і Безпека. – 2015. – № 2. – С. 28-32. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2015_2_8
14. Карнеги Э. История моей жизни / Эндрю Карнеги - М.: РОССПЭН, 2007. — 239 с.
15. Киварина М.В. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности // Приволжский научный вестник. – 2013. – №12-1 (28) . – [Електронний ресурс] Режим доступу: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-kontseptsii-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-1
16. Кірдіна О. Г. Методологія системи корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / О. Г. Кірдіна // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2012. – Вип. 38. – С. 151–161. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2012_38_15
17. Колесник М. В. Методологічні аспекти забезпечення сталого розвитку ринкових інституцій на засадах корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / М. В. Колесник // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та

світове господарство. – 2015. – Вип. 5. – С. 49-52. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_5_12

18. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів [Електронний ресурс] / А. М. Колот // Економічна теорія. – 2013. – № 4. – С. 5-26. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2
19. Король С.Я. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та методологія обліку : монографія / С.Я. Король. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 416 с.
20. Корпоративная социальная ответственность: от европейского эталона к белорусским реалиям: аналитические материалы / Ю. Дрожджа, Н. Знак, А. Степина, В. Хайтина. Международный социально-экономический «ФОНД ИДЕЯ». – 2012. – 112 с. http://www.isefi.by/wpcontent/uploads/2012/10/maket_KSO_11_09.pdf.
21. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Котлер Ф., Ненсі Лі; [пер. з англ. С. Яринич]. – К.: Стандарт, 2005. – 302 с.
22. Ксьонжик І. В. Формування видів корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі економіки України [Електронний ресурс] / І. В. Ксьонжик // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2017. – № 1. – С. 12-16. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2017_1_4
23. Кузнєцова Т. В. Особливості формування моделей соціальної відповідальності бізнесу в зарубіжних країнах [Електронний ресурс] / Т. В. Кузнєцова, Л. А. Шергіна // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. – 2013. – Вип. 19, № 3. – С. 30-38. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prvse_2013_19_3_6
24. Левченко О. П. Сутність поняття "корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)" [Електронний ресурс] / О. П. Левченко // Економіка транспортного

комплексу. – 2014. – Вип. 24. – С. 39-54. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_24_5

25. Луценко О. М. Сутність поняття "соціальна відповідальність бізнесу" та його видів [Електронний ресурс] / О. М. Луценко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 92-95. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_1_18
26. Марущак Н. В. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності / Н. В. Марущак // Європейські перспективи. – 2012. – № 2(1). – С. 213-221. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2012_2%281%29__39
27. Михайленко І. І. Видова класифікація соціальної відповідальності / І. І. Михайленко // Культурологічний вісник. - 2013. - Вип. 31. - С. 239-246. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kultv_2013_31_42
28. Мишковська О. П. Моделі соціальної відповідальності для малого, середнього та великого бізнесу [Електронний ресурс] / О. П. Мишковська // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]. Сер. : Соціологія. – 2012. – Т. 201, Вип. 189. – С. 127-130. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdusoc_2012_201_189_27
29. Мозговий Я. І. Моделі корпоративної соціальної відповідальності в банках [Електронний ресурс] / Я. І. Мозговий. // Ефективна економіка. – 2011. – № 9. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_9_27
30. Мурашко М. І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні // Демографія та соціальна економіка. – 2009.– № 2 (12). – С. 114–122.
31. Офіційна сторінка готелю Hilton Kyiv в мережі Facebook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.facebook.com/hiltonkyivhotel/
32. Офіційний сайт Конфедерації роботодавців України. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http:www.confeu.org/uacompetitiveness/csr.html
33. Панченко Є. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс] / Є. Панченко, Л

Петрашко, М. Кір'якова // Ринок цінних паперів України. – 2015. – № 8. – С. 51-62. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu_2015_8_7

34. Пільгуй С. С. Вплив корпорацій на розвиток суспільства шляхом впровадження корпоративної соціальної відповідальності // Наук. вісн. Ужгородського ун-ту. Серія «Економіка». – Ужгород, 2012. – Вип. 2 (36). – С. 194 – 200.
35. Полінкевич О. Роль та значення аутплейсменту в реалізації ефективної підприємницької системи соціально-трудових відносин / О. Полінкевич // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – № 2. – С. 46-51
36. Рокфеллер Д. Клуб банкиров. – М.: Издательство «Алгоритм», 2013. – 336 с.
37. Сазонець І. Л. Корпоративне управління: світовий досвід та механізми залучення інвестицій : навчальний посібник – К. : ЦУЛ, 2008. – 304 с.
38. Серединська В.М. Економічний аналіз. Навчальний посібник / В.М. Серединська, О.М.Загородна, Р.В.Федорович. – Тернопіль: Видавництво Астон, 2010. – 624 с.
39. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів // Антологія економічної класики. М., 1993.
40. Станкевич Ю. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність: сутність та проблеми поширення в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Ю. Станкевич // Молодий вчений. – 2016. – № 5. – С. 171-174. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_46
41. Стецик А.Р. Теоретико-методологічні засади управління соціальною відповідальністю підприємництва в ринкових умовах // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18 – С.260-266.
42. Ткаченко Н. О. Аналіз моделей соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу [Електронний ресурс] / Н. О. Ткаченко // Фармацевтичний журнал. – 2013. – № 1. – С. 9-15 . – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh_2013_1_3

43. Усатенко О. В. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства у процесі сталого розвитку для цілей управлінського обліку [Електронний ресурс] / О. В. Усатенко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2014. – № 794. – С. 88 – 94. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_794_14

44. Ханюченко М.М. / М. М. Ханюченко // Збірник наукових статей студентів КНТЕУ «Готельний і ресторанний бізнес». – 2018.

45. Хендерсон Брюс Д. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. — М: Бостонская консалтинговая группа, 2008.

46. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». Офіційна сторінка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.csr-ukraine.org

47. Чепурда Л. Методологічні аспекти формування системи соціальної відповідальності туристичного бізнесу [Електронний ресурс] / Л. Чепурда // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – Вип. 40(2). – С. 12-18. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2015_40(2)__4

48. Шевчук А. В. Социальная ответственность в моделях корпоративного управления // SPERO. Социальная политика: экспертиза, рекомендации, обзоры. – 2005. – № 2. – С. 17 – 26.

49. Юр'єва І. А. Моделі соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / І. А. Юр'єва, О. В. Касян // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2015. – № 26. – С. 9-12. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2015_26_4

50. Archie B. Carroll: Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct. – Business Society 1999 38: 268

51. Asongu J.J.: The History of Corporate Social Responsibility. Journal of Business and Public Policy, v.1. – №2. – 2007.

52. Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper–Rom, 1953

53. Caroll A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct / A.B. Caroll // Business and Society. − 1999. – Vol. 38. – P. 268−295

54. Carroll A.B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders // Business Horizons. – 1991. – vol. 34 (4). – P. 43.

55. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities / K. Davis // Academy of Management Journal. –1973. – Vol. 16 (2). – P. 313-323.

56. Friedman Milton: "Does Business Have a Social Responsibility?" // Bank Administration, April, – 1971. – P. 13-14.

57. Herman E. Krooss, Executive Opinion: What Business Leaders Said and Thought on Economic Issues. – 1960. – P.50-53.

58. John Harris and Catherine McDonald, 'Post-Fordism, the Welfare State and the Personal Social Services: A Comparison of Australia and Britain' // British Journal of Social Work. – 2000. – P. 51, 54-55.

59. Porter M., Kramer M. Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Bisness Review, December. – 2006. — P. 78-92

60. Wood D. J. Corporate social performance revisited. Academy of Management Review 16 (4) – 1991. – P. 693–695