

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ГЕОГРАФІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА КРАЇНОЗНАВСТВА ТА ТУРИЗМУ

**РИТЕЙЛ І ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ГЛОБАЛЬНИЙ ТА
НАЦІОНАЛЬНИЙ ВИМІРИ**

спеціальність: 106 Географія

галузі знань: 10 Природничі науки

на здобуття освітнього ступеню: Магістра

за освітньо-науковою програмою - Географічне країнознавство та
геоглобалістика

Магістерська робота
студента денного відділення
Холодька Іллі Сергійовича

Науковий керівник:
к.геогр.н., доц. Хільчевська І.Г.

КИЇВ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРЕДМЕТУ ДОСЛІДЖЕННЯ	7
1.1. Теоретичні аспекти концепції сталого розвитку та стійкості компанії.....	7
1.2. Міжнародна та національна правові бази концепції сталого розвитку.....	12
1.3. Ритейл як вид економічної діяльності.....	13
1.4. Методика вибору Цілей сталого розвитку для ритейлу та їх оцінки.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНИХ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ РИТЕЙЛУ ТА УЧАСТІ РИТЕЙЛЕРІВ В ДОСЯГНЕННІ ЦСР ..	21
2.1. Аналіз глобальних тенденцій ринку ритейлу	21
2.2. Сучасні способи підвищення стійкості ритейлу.....	25
2.3. Світові кейси ритейл-стратегій з досягнення ЦСР.....	30
2.4. Аналіз та тенденції ринку ритейлу в Україні	37
2.5. Національні ритейл-кейси з досягнення ЦСР.....	42
РОЗДІЛ 3. УЧАСТЬ КОМПАНІЇ АДІДАС В ДОСЯГНЕННІ ЦСР: ГЛОБАЛЬНА ВІЗІЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ	49
3.1. Еволюція стійкості бізнесу Адідас.....	49
3.2. Впровадження ЦСР в глобальну дорожню карту стійкого розвитку Адідас.....	52
3.3. Рекомендації з підвищення стійкості компанії Адідас в Україні	58
3.4. Методична розробка	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сталий світ і збалансований розвиток є основними передумовами для майбутнього всього людства і планети в цілому. Це бачення закріплено в Порядку денному в галузі сталого розвитку на період до 2030 року (Порядок денний - 2030), спрямованому на подолання бідності, розвиток мирних та об'єднаних суспільств, підтримку процвітання і благополуччя народів і захист навколишнього середовища для нинішнього і майбутніх поколінь. Держави-члени ООН, в т.ч. і Україна, ухваливши Порядок денний у Нью-Йорку в 2015 р., взяли на себе зобов'язання забезпечити включення та реалізацію спрямованих на зміни 17 Цілей сталого розвитку (далі - ЦСР) в національну політику і програми, а також забезпечити виділення необхідних ресурсів і налагодження партнерських зв'язків між органами державної влади на всіх рівнях, громадянським суспільством і приватним сектором для успішного їх досягнення.

В свою чергу, проблема сталого розвитку стала безпосереднім викликом і для великого бізнесу, зокрема сфери ритейлу. Ритейлери зрозуміли, що глобальні виклики сучасності (проблеми зміни клімату, крайньої бідності, охорони здоров'я) можуть негативно впливати на діяльність самого бізнесу. Адже ринок ритейлу (роздрібною торгівлі, що орієнтована на масового споживача) є одним з найбільш динамічних та постійно зростаючих як географічно так і у фізичних обсягах продажу товарів. З поступовою популяризацією ідей сталого розвитку, компанії стали брати їх на озброєння в якості керівних принципів своєї діяльності. Нині «стійкою» може визнаватися компанія, яка дбає не лише про забезпечення власного економічного успіху в довгостроковій перспективі, а й діяльність якої одночасно сприяє досягненню стійкості на глобальному рівні - економічному зростанню країни базування та країн-реципієнтів бізнесу, збільшенню соціальних благ і підтримки екологічної рівноваги.

Таким чином, компанії сфери ритейлу є каталізаторами економічного зростання, створення робочих місць, джерелами фінансів, технологій та інновацій, драйверами з впровадження і досягнення ЦСР на глобальному та національному рівнях. Компанія Адідас є піонером із запровадження принципів стійкості бізнесу в глобальних масштабах та одним з найдорожчих світових ритейл-брендів.

Об'єктом дослідження роботи виступають Цілі сталого розвитку в стратегіях корпоративної соціальної відповідальності ритейлерів.

Предметом дослідження є особливості впровадження ритейлом Цілей сталого розвитку в бізнес-стратегію компанії на глобальному та національному рівнях, зокрема компанією Адідас.

Метою роботи є вивчення глобальних та національних тенденцій ринку ритейлу та особливостей впровадження Цілей сталого розвитку в стратегії корпоративної соціальної відповідальності компаній, дослідження досвіду реалізації принципів сталого розвитку компанією Адідас та розробка рекомендацій для ринку України щодо підвищення стійкості ритейл-бізнесу Адідас.

Поставленої мета вимагає вирішення наступних **завдань**:

- розкриття теоретичних аспектів концепції сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності як окремого підходу до розуміння концепції сталого розвитку на мікрорівні;
- розкриття теоретичних аспектів ритейлу як виду економічної діяльності;
- дослідження методів досягнення ЦСР для ритейлу та методики їх оцінки;
- аналіз глобальних та національних тенденцій ринку ритейлу;
- визначення сучасних способів підвищення стійкості ритейлу;
- розгляд світових та національних кейсів ритейлерів з реалізації ЦСР;
- вивчення особливостей становлення бізнесу Адідас як стійкого;

- розробка рекомендації щодо підвищення стійкості компанії Адідас в Україні.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань було використано такі методи наукового дослідження, як: теоретичний аналіз наукових літературних джерел та електронних ресурсів, звітів міжнародних організацій, глобальних звітів та внутрішньої нефінансової документації Глобального договору ООН в Україні; синтез; узагальнення; порівняння; конкретизація.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- вперше досліджено та проаналізовано світові та національні кейси залучення ритейл-бізнесу до реалізації ЦСР і на цій основі були розроблені рекомендації для компанії Адідас щодо підвищення стійкості її бізнесу в Україні, зокрема, через соціальну складову та запровадження політики, дружної до сім'ї (Family Friendly Policies);

- удосконалено та розширено перелік способів підвищення стійкості ритейлу на основі аналізу сучасних глобальних тенденцій ринку ритейлу, з огляду на умови його функціонування під час пандемії Covid-19 та у посткарантинний період;

- отримало подальший розвиток дослідження щодо теоретичних аспектів співвідношення понять «сталий розвиток» і «сталий бізнес» для сфери ритейлу.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані з методичної точки зору для викладання загальних та спеціальних дисциплін у закладах вищої освіти, наприклад, на географічному факультеті Київського національного університету імені Тараса Шевченка в рамках таких дисциплін, як «Географія глобальних виробничих систем», «Географія світового господарства» для ОР «Бакалавр», а також спеціальних фахових дисциплін, як «Anthropogenic Transformation of Geosystems: Countries/Regions of the World/ Країни світу: антропогенна трансформація геосистем», «Регіональна географія розвитку», «Актуальні

проблеми збалансованого розвитку», «Сталий розвиток: концептуальний та індикаторний аналіз» для ОР «Магістр». Також, результати дослідження можуть бути використані при підготовці онлайн курсів зі сталого розвитку, наприклад, в рамках проєктів Глобального договору ООН в Україні.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (74), містить 8 таблиць, 7 рисунків, 11 додатків, викладена на 76 сторінках основного тексту і 94 сторінках загального тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРЕДМЕТУ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Теоретичні аспекти концепції сталого розвитку та стійкості компанії

Формування концепції сталого розвитку (Sustainable Development) пов'язують в першу чергу з погіршенням стану навколишнього середовища, який викликав необхідність переосмислення сформованих тенденцій еколого-економічного розвитку. У 50–60-х рр. ХХ ст. розвиток пов'язували лише з економічним прогресом та зростанням економічної ефективності. На початку 70-х рр. у зв'язку з несправедливим розподілом прибутків та зростанням кількості бідних у країнах, що розвиваються, питання соціальної справедливості були визнані такими ж важливими, як і питання зростання економічної ефективності. Проте зростаюче споживання природних ресурсів призвело до деградації довкілля й негативно вплинуло на здоров'я людей.

Концепція сталого розвитку стала якісно новим підходом до вирішення багатьох соціальних проблем, яким раніше не приділялося достатньої уваги. У 1992 р. на конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро обговорювалася тема: "Порядок денний на ХХІ століття". Багато країн світу взяли на себе значні зобов'язання, які на саміті 2002 р. в Йоганнесбурзі були трансформовані в конкретні практичні дії. У червні 2012 р. в Ріо-де-Жанейро пройшла зустріч країн на саміті "Ріо+20", де обговорювалися найбільш гострі проблеми "зеленої" економіки, сталого розвитку та викорінення бідності. У цьому найбільшу роль відіграє корпоративний сталий розвиток.

Поняття "сталого розвитку" пов'язують з доповіддю Комісії Брундтланд (1987 р.), де воно було визначено як "такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби нинішніх поколінь і не ставить під загрозу можливості наступних поколінь задовольняти свої потреби" [64].

Сучасний зміст концепції сталого розвитку базується на п'яти основних положеннях [37, 67]:

- людство потенційно може надати розвитку стійкий і довготривалий характер з тим, щоб цей розвиток відповідав потребам нинішнього покоління, не позбавляючи при цьому майбутні покоління можливості задовольнити свої потреби;
- обмеження, які виникли в процесі експлуатації природних ресурсів відносні. Вони пов'язані з сучасним рівнем розвитку технологій і соціальної організації, а також зі здатністю біосфери справлятися з наслідками людської діяльності;
- критично важливо задовольнити елементарні потреби всіх людей і надати можливість реалізації благополучного життя. Без цього стійкий довготривалий розвиток неможливий;
- необхідно узгоджувати діяльність суб'єктів економіки, що пов'язана зі споживанням ресурсів, з екологічними можливостями планети, зокрема в питаннях споживання енергії;
- зростання чисельності населення необхідно погоджувати з мінливим виробничим потенціалом глобальної екосистеми Землі.

Отже, сталий розвиток характеризується станом динамічної рівноваги. Тому масштаби експлуатації ресурсів, рівні капіталовкладень, технологічний розвиток та інституційні зміни необхідно погоджувати не лише з нинішніми, але і з майбутніми потребами людства.

Проблема сталого розвитку стала безпосереднім викликом для великих компаній, починаючи з моменту зародження її концептуальних основ в 1960-1970 рр., коли проблема зміни клімату стала основною в світовому порядку денному. Представники великого бізнесу зрозуміли, що глобальні виклики сучасності (проблеми зміни клімату, крайньої бідності, охорони здоров'я) можуть негативно впливати на діяльність самого бізнесу компаній, особливо великих ТНК, в тому числі й ритейлерів.

З поступовою популяризацією ідей сталого розвитку, великі компанії стали брати їх на озброєння в якості керівних принципів своєї діяльності. У 1992 р. Всесвітня Рада підприємців зі сталого розвитку (World Business Council for Sustainable Development) оголосила курс на реалізацію концепції екологічної ефективності (eco-efficiency concept), яка отримала статус універсальної стратегії розвитку бізнесу на Саміті Землі в Ріо-де-Жанейро і була визнана основним інструментом реалізації «Порядку денного на XXI століття» для приватного сектора. У 2000 р. керівництво Ради заявило, що багато цілей нового курсу досягнуто, свідченням чого виступала наявність товарів та послуг за конкурентними цінами, які б задовольняли всі вимоги споживачів і в той же час сприяли підвищенню якості життя людей за рахунок зниження екологічного сліду, одержуваного при їх виробництві.

Необхідно відзначити, що при проведенні досліджень не завжди враховується специфіка вживання термінів «сталість» («стійкість») (sustainability) і «стійкий бізнес» (sustainable business) в англійській літературі. З одного боку дані поняття якісно характеризують діяльність, статус і конкурентоспроможність компанії, а, з іншого боку, вживаючи ці терміни, підкреслюється внесок бізнесу в реалізацію концепції сталого розвитку в цілому, яка має практичний прояв у 17 ЦСР ООН. Концепцію корпоративної стійкості доцільно розглядати як окремий підхід до розуміння концепції сталого розвитку на мікрорівні, тобто стосовно конкретної організації, підприємства, компанії. Отже, «стійкою» може визнаватися компанія, яка дбає не лише про забезпечення власного економічного успіху в довгостроковій перспективі, а й діяльність якої одночасно сприяє досягненню стійкості на глобальному рівні - економічному зростанню країни базування (в разі діяльності ТНК) та країн, де компанія веде свої бізнес-операції, а також збільшенню соціальних благ і підтримки екологічної рівноваги. У визначенні комісії Брутланд зроблений акцент на тому, що розвиток може вважатися стійким тільки в тому випадку, якщо він не обмежує можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Тому основним критерієм «стійкого

бізнесу» є пошук балансу між короткостроковими та довгостроковими пропозиціями і попитом на ресурси. Цей критерій кардинально відрізняє його від концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу, яка більшою мірою націлена на досягнення швидких позитивних змін. Так, Старікова Є.А. [27] здійснила спробу порівняти дві концепції за їх ключовими ознаками (Додаток А). Очевидним є те, що концепція сталого розвитку є більш широка за охопленням за всіма розглянутими критеріями, а концепція КСВ має більш вузький фокус. Таким чином, еволюціонуючи паралельно з концепцією сталого розвитку, концепція КСВ зазнавала якісних змін та удосконалювалася. Якщо раніше соціально орієнтована діяльність бізнесу була зосереджена, в основному, на відносинах з власними співробітниками, благодійних акціях та природоохоронних заходах, то на даний момент в рамках КСВ розглядають уже «три кошики відповідальності»: економічна (якість, безпека продукції та послуг, їх фізична і цінова доступність), екологічна (зниження шкідливих викидів та інших навантажень на навколишнє середовище) і соціальна (внутрішня діяльність у вигляді розвитку колективу та зовнішні соціальні проекти, включаючи благодійність). Саме тому концепції корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку можна вважати «двома сторонами однієї медалі», а першу слід розглядати як інструмент досягнення ЦСР.

Отже, можна стверджувати, що становлення концепції сталого розвитку компаній відбувалося на перетині парадигм корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, кожна з яких пройшла особливі стадії формування і розвитку (Додаток Б).

У науковій літературі умовно виділяють кілька стадій розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility) [13]. На першій стадії (середина 1950 - кінець 1970 рр.) концепція зародилася і функціонувала як нормативна модель, що описує етичні принципи взаємодії компанії та суспільства. На другій стадії (середина 1970 - кінець 1980 рр.) концепція була модифікована з урахуванням концепції

корпоративної соціальної сприйнятливості (Corporate Social Responsiveness), під якою розумілася здатність компанії сприймати громадський вплив, що втілюється в конкретних управлінських процесах. На третій стадії (кінець 1970 - середина 1990 рр.) виникла синтетична концепція корпоративної соціальної діяльності (Corporate Social Performance), в якій зведені воєдино принципи корпоративної соціальної відповідальності, процеси корпоративної соціальної сприйнятливості та відповідні цим процесам результати. Так сформувався перша парадигма КСВ, що стала основою подальших досліджень. Вона підготувала базу для розвитку концепції корпоративного громадянства (Corporate Citizenship), яка набула широкого поширення в середині 1980-х рр. Відмовляючись від формату благодійності як звичайної роздачі коштів та майна, бізнес переходить до більш сучасної та ефективної моделі соціальної активності - корпоративного громадянства, в якій бізнес розглядається як частина громадянського суспільства, здатного до самоорганізації та самовдосконалення [13].

Таким чином, всі три концепції - корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку та корпоративної стійкості - об'єднує ряд загальних ознак, що і пояснює іноді їх ототожнення[27]:

1. В основі всіх концепцій лежить триєдиний підхід - модель triple bottom line - 3BL;

2. В рамках всіх концепцій підкреслюється необхідність вкладу в суспільний добробут, при цьому масштаб цього вкладу різний і проявляється в поліпшенні якості життя ключових стейкхолдерів, всіх категорій стейкхолдерів або ж в сприянні сталому розвитку всього людства;

3. Всі концепції дотримуються стратегії загальної вигоди - «win-win-strategy», підкреслюючи тим самим переваги пропонованої моделі як для бізнесу, так і для всіх зацікавлених сторін

Таким чином, роль бізнесу в досягненні ЦСР в глобальному та національному вимірах є основоположною, оскільки саме компанії є

рушійними силами економічного зростання, створюють робочі місця, є джерелами фінансів, технологій та інновацій.

1.2. Міжнародна та національна правові бази концепції сталого розвитку

Перехід до сталого розвитку суспільства вимагає насамперед політичної співпраці на глобальному рівні. Міжнародне співтовариство доклало значних зусиль та розробило низку документів різного рівня та сфери охоплення, щоб забезпечити перехід світового співтовариства, бізнесу, держав до засад сталого розвитку. В Додатку В узагальнено основні віхи у становленні концепції сталого розвитку та базові міжнародні документи, які сприяють його досягненню в глобальних масштабах.

Документ «Перетворення нашого світу: Порядок денний в сфері сталого розвитку на період до 2030 року» [67], який був прийнятий на ювілейній 70-й сесії Резолюцією Генасамблеї ООН 25 вересня 2015 р. № 70/1 та який визначив 17 глобальних Цілей сталого розвитку (ЦСР), став остаточним утвердженням концепції сталого розвитку. Затверджені ООН ЦСР охоплюють широке коло питань життєдіяльності людини. Усі вони тісно пов'язані між собою та мають інтегрований характер (Додаток Г).

Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», яка визначає базові показники для досягнення ЦСР у нашій країні за результатами адаптації 17 глобальних ЦСР з урахуванням специфіки національного розвитку, стала першим кроком Уряду України щодо реалізації Порядку денного – 2030. У зазначеному документі була представлена національна система ЦСР, яка містить 86 завдань розвитку та відповідно 172 показники для моніторингу їх виконання [33].

Результатом остаточного прийняття даної концепції в Україні на законодавчому рівні став Указ Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 р. » від 30 вересня 2019 р. [29].

В цілому ЦСР для України відповідають духу та принципам Порядку денного – 2030 та завданням глобальних ЦСР [1, 29, 32-36].

1.3. Ритейл як вид економічної діяльності

Сучасний ринок роздрібної торгівлі представлений широкою різноманітністю форм взаємодії між продавцем і покупцем. Частина компаній працюють на вузьку цільову аудиторію, інші орієнтуються на масові продажі, тобто відносяться до сфери ритейлу.

Ритейл – це кінцевий продаж, орієнтований на масового покупця. Головна його особливість – пропозиція придбати товари широкого асортименту, різних торгових марок і напрямків, по акціях і програмах лояльності, зібрані на одній локації [2].

Ринок ритейлу має суттєві переваги для споживачів:

- великий вибір товарних позицій в одному місці;
- нижчі ціни за рахунок акцій, розпродажів, власних торгових марок (private labels);
- діючі програми лояльності, бонуси;
- можливість придбати продукцію різних торгових марок і напрямків в одному місці;
- організована та безпечна торгівля.

Таким чином, лише компанії, які відповідають таким параметрам, як великі обсяги продажів, трафік відвідувачів, програми лояльності, автоматизація процесів, технологічні новинки, наявна маркетинг стратегія, відносяться до ринку ритейлу. Ритейл, використовуючи різні способи взаємодії з клієнтом, вдосконалює свою роботу, орієнтуючись на товари так званого сегмента FMCG (fast moving consumer goods) - масового покупця.

Причому в ритейлі для збільшення товарообігу та інших традиційних торговельних показників (широта асортименту, кількість об'єктів, розмір

товарних запасів тощо) важливе значення мають дизайнерське оформлення торговельних залів, фірмовий стиль підприємства, програми лояльності тощо.

Важливим аспектом для відкриття ритейл майданчиків служать такі фактори, як локація, можливість розміщення паркування для клієнтів, конкурентне оточення. Тому, ритейл – це не тільки майданчик для продажу, але й ефективна організація її роботи.

Проте, не кожна роздрібна точка є представником даного бізнесу. Їм можуть називатися компанії, які відповідають таким параметрам:

- великі обсяги продажів;
- трафік відвідувачів;
- програми лояльності;
- автоматизація процесів;
- технологічні новинки;
- маркетинг стратегія.

Для того щоб керувати всіма процесами в повному обсязі, у ритейлу є свій офіс і торговельні майданчики. Для роздрібу, зазвичай, достатньо невеликого штату співробітників. У додатку Д представлена Порівняльна характеристика ознак роздрібної торговельної мережі та ритейлу.

Також, на результат роботи ритейлу впливають:

- масове використання технологічних новинок;
- запровадження єдиних підходів в мережі ритейлу до впровадження автоматизації обліку закупок, зберігання товарів, контролю за операціями тощо;
- пропозиція єдиних в межах ритейлера підходів групування асортименту товарів;
- знання і розуміння клієнта на основі даних функціональних менеджерів;
- динамічна реклама товарів і послуг;
- використання багатоканальної комунікації в обслуговуванні покупців (по телебаченню, поштових розсилках, Інтернету, мобільних телефонах тощо);

- можливість виробництва товарів власної торгової марки тощо.

Сьогодні до ритейлу відносяться:

- торгові мережі;
- гіпермаркети;
- супермаркети.

У кожного з них – свої особливості та переваги. Конкуренція мотивує до постійного руху і розвитку, що для звичайного покупця тільки додатковий плюс.

В залежності від форматів торгівлі, особливостей товарів, виділяють наступні **види ритейлу**.

Продуктовий. Торгівля продуктами харчування на великих торгових площах. Вдалим вважається поєднання продуктового і непродуктового формату, який дозволяє розміщувати в товарному сусідстві пропозиції з різних галузей ринку у зв'язку зі значними розмірами торгового приміщення. Продуктовий формат – вигідний варіант для власника, оскільки він є найбільш затребуваним серед аудиторії в будь-який час. Яскравими представниками виду в даному випадку виступають супермаркети.

Непродуктовий або non food. Формат торгівлі непродовольчими товарами в широкому асортименті. Це може бути як взуттєвої центр, так і магазини цифрової техніки, одягу, косметики та ін.

Вуличний або стріт-ритейл. Найбільш класична форма торгівлі з локацією, як правило – на перших поверхах будівель вулиць з великою прохідністю. Головна умова успішної роботи – відсутність поблизу великих торгових центрів і конкурентів.

Мережевий. Має вигляд одноформатних магазинів, які об'єднані загальним стилем і концепцією. Як правило, мають одного власника та єдину систему логістики, закупівлі та управління в цілому.

Інтернет-торгівля. Вид, який з'явився не так давно і має трохи інші принципи роботи, адже представлений, в основному, тільки онлайн. Але як різновид роздрібного бізнесу все більше набирає популярності і оборотів.

В кожному з напрямків існують свої особливості, але всіх їх об'єднує одне – отримання прибутку за рахунок обороту і масових продажів роздрібного товару. Такий формат бізнесу, як зазначалося вище, орієнтується на масового споживача, до того ж охопити клієнтів з різним рівнем доходу. У зв'язку з цим в асортименті товарів можна знайти продукцію від бюджетних торгових марок (часто – власного виробництва) до дорогого імпорту. Головне – прибуток в маржі. Але це далеко не єдиний пункт доходу. Ритейлери заробляють на промо-заходах, рекламі і навіть оренді торгових площ. Для зниження витрат з'являються такі напрямки, як каси самообслуговування, автоматизація процесів на етапах зважування товару, упаковки та ін.

Згідно з Класифікатором видів економічної діяльності України [12] ритейл слід відносити до секції G (Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів), розділу 47 (Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами), групи 47.7 (Роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах). Ця група включає торгівлю в спеціалізованих магазинах із визначеним асортиментом товарів, не віднесена до інших угруповань, таких як одяг, взуття й шкіряні вироби, фармацевтичні та медичні товари, годинники, сувеніри, матеріали для чищення, зброя, квіти і тварини-домашні улюбленці тощо.

1.4. Методика вибору Цілей сталого розвитку для ритейлу та їх оцінки

Процес залучення бізнесу, в тому числі й ритейлу, до реалізації Порядку денного – 2030 має починатися з вибору цілей, які є для нього пріоритетними при плануванні та організації відповідної діяльності. Не всі 17 Цілей сталого розвитку будуть в однаковій мірі важливими для ритейлера. Спершу слід зробити оцінку актуального та потенційного позитивного та негативного впливів бізнес-діяльності для досягнення ЦСР протягом усього ланцюга формування вартості. Це допоможе визначити сфери, в яких позитивний вплив

можна примножити і визначити ті, де негативний вплив можна зменшити або уникнути.

Найбільший соціальний вплив та вплив на навколишнє середовище компанії можуть знаходитись поза межами ресурсів, якими володіє або які контролює компанія. При цьому найбільші потенційні можливості можуть знаходитись вище або нижче ланцюга формування вартості. Саме тому ритейлеру слід розглянути весь ланцюг формування вартості – від постачальної бази та внутрішньої логістики, крізь весь процес виробництва та операцій, до кінцевого збуту, споживчим та кінцевим циклами продуктів. Даний алгоритм є основним кроком з визначення пріоритетів ритейлера щодо окремих Цілей сталого розвитку для бізнесу компанії (Додаток Е).

Результатом встановлення цілей стануть визначені конкретні ключові індикатори продуктивності (КІП) та поставлені цілі для кожного зі стратегічних пріоритетних напрямків діяльності компанії. Інтегрування сталого розвитку в основу діяльності та використання кількісно вимірюваних завдань під час виконання функцій компанії є фундаментальною умовою для успішної роботи над досягненням цілей.

Інтегрування принципів та цінностей сталого розвитку в практику ритейлу може докорінно змінити всі складові основної діяльності компанії, включаючи пропоновані товари та послуги, клієнтську базу, управління ланцюгом поставок, вибір та використання сировини, транспортування, роздрібні мережі та утилізацію товарів. Наділення повноваженнями та підтримка окремих корпоративних підрозділів (наприклад, науково-дослідного, маркетингового, постачання, кадрового) є ключовим фактором для інтеграції сталого розвитку в стратегію, культуру та щоденну діяльність компанії.

Ритейл-бізнес дуже рідко обирає для себе як орієнтир усі Цілі сталого розвитку одночасно, не зважаючи на те що всі вони тісно пов'язані між собою. Більшість ритейлерів зосереджуються на трьох-п'яти ЦСР, які є найбільш дотичними до їх бізнесу та щодо яких їх вплив (як негативний, так і

позитивний) може бути визначальним. Ритейлери зацікавлені у розробці та масштабуванні стійких бізнес-рішень, використовуючи ЦСР як об'єкт для вирішення проблем, побудови сильної стратегії зростання та, що особливо важливо, для виходу на нові ринки. Адже, така політика компанії є двосторонньо вигідною і проявляється як у суспільних перевагах в залученні бізнесу до досягнення ЦСР, так і в безпосередніх перевагах для ритейлерів у досягненні ЦСР (Додаток Ж).

Реалізація визначених як глобальних, так і національних ЦСР на рівні компаній сфери ритейлу відбувається за рахунок упровадження практик корпоративної соціальної відповідальності через управлінські інструменти та ініціативи. Нинішні умови розвитку суспільства та прагнення до створення умов сталого розвитку вимагають запровадження сучасних практик взаємодії держави та бізнесу, а також бізнесу й суспільства, які б дозволили посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створити умови для подальшого стабільного розвитку держави та суспільства, заснованого на врахуванні інтересів різних груп стейкхолдерів. На сьогодні у найбільш економічно розвинутих державах світу поширення набула концепція «корпоративної соціальної відповідальності», яка визначається як «концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та у їх взаємодію із заінтересованими сторонами на добровільній основі».

Отже, за допомогою яких методів чи показників можна відобразити чи оцінити соціальну відповідальність бізнесу. Найбільш розповсюдженими формами, що відображають ефективність реалізації корпоративної соціальної відповідальності є:

- **Звіт зі сталого розвитку.** Він базується на Глобальній ініціативі зі звітності (GRI), яка є одним з найскладніших нефінансових звітів, де відображаються основні складові соціальної відповідальності, починаючи від візії та стратегії підприємства, завершуючи ключовими показниками діяльності. Як свідчать дані звіту [71], даний звіт у 2018 році для

представлення інформації щодо реалізації КСВ склав 75% серед 250 найбільших компаній світу.

- **Звіт за стандартом AA1000 (Account Ability).** Цей звіт базується на постійному врахуванні у роботі компаній думок та пропозицій усіх зацікавлених сторін, тобто стейкхолдерів. Основною відмінністю даного звіту є здійснення соціального та етичного аудиту діяльності компанії.

- **Звіт за стандартом SA 8000 (Social Accountability),** що характеризується вузьким відображенням результатів соціальної відповідальності, зокрема роботі з персоналом.

- **Звіт підприємства про КСВ.** Цей звіт немає єдиної форми та складається кожним підприємством самостійно. Кожний ритейлер самостійно визначає, що відображати у нефінансовій звітності. Даний вид звітності є досить поширеним серед вітчизняних підприємств, особливо середніх та малих.

Це найбільш поширені звіти, якими користуються закордонні та вітчизняні компанії, однак цей перелік може бути доповнений також іншими звітами (наприклад, COP (Communication on Progress), ISO 14 000, OHSAS 18001 та ін.) [18].

У 2008 р. в Україні засновано експертну організацію «Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» («Центр «Розвиток КСВ»)» основною метою створення якої було впровадження практик соціальної відповідальності задля системних та якісних змін у нашій державі. З 2009 р. Центр проводить щорічний конкурс кейсів із корпоративної соціальної відповідальності, який присвячений впровадженню бізнесом ЦСР в Україні [23].

Методологія оцінювання внеску бізнесу в досягнення Цілей сталого розвитку в Україні дещо відрізняється від загальносвітової практики. Проте, вона так само покликана виявити здобутки і проблеми на шляху інтеграції Цілей сталого розвитку в стратегію і практику українських компаній, а також

для розробки рекомендацій щодо посилення ролі українського бізнесу в досягненні Цілей сталого розвитку.

Основою для оцінки Центром «Розвиток КСВ» внеску бізнесу в досягнення Україною ЦСР ООН є:

- **Аналіз кейсів компаній**, які подаються компаніями в Україні в рамках Конкурсу кейсів з корпоративної соціальної відповідальності;
- **Аналіз нефінансової звітності 100 найбільших компаній** України;
- **Звіт з прогресу організацій** — підписантів Глобального договору ООН.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНИХ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ РИТЕЙЛУ ТА УЧАСТІ РИТЕЙЛЕРІВ В ДОСЯГНЕННІ ЦСР

2.1. Аналіз глобальних тенденцій ринку ритейлу

Ритейл виступає одним з найбільш динамічних, глобально розповсюджених та перспективних бізнесів. Американський журнал Forbes опублікував щорічний рейтинг найдорожчих брендів планети 2020 року [50], згідно з яким до першої сотні увійшли одразу 20 компаній сфери роздрібної торгівлі, e-commerce і ресторанного ритейлу (Додаток II). 12 з 20 ритейл-брендів починали свій бізнес в США. Традиційно в рейтингу присутні дві компанії зі Швеції – ІКЕА (\$15,8 млрд) і Н&М (\$10,4 млрд). Серед компаній, що мають відношення до роздрібної торгівлі, кілька брендів мали помітні зрушення в щорічному рейтингу, зокрема: Walmart піднявся з 26 на 19 місце (\$29,5 млрд), Adidas – з 61 на 51 місце (\$12,9 млрд). Були також Деякі падіння у вартості компаній спостерігалися у KFC на (-2%) та Н&М (-10%). У 2020 році в список вперше потрапив Burger King (\$8,2 млрд).

В той же час Forbes зазначає, що топ-100 наступного 2020 року може виглядати зовсім інакше, оскільки карантин в умовах пандемії COVID-19 і економічна криза продовжують впливати на бізнес по всьому світу.

Глобальні тенденції ринку ритейлу слід розглядати за такими параметрами, як географічна присутність бізнесу, географія нових ринків виходу ритейлерів, географія ритейл-експортерів брендів, вплив діджиталізації та ін.

Понад 70% світового ринку, на якому діють міжнародні ритейлери, віддають перевагу і представлені містами регіонів Європа та Близький Схід (рис.2.1) [54].

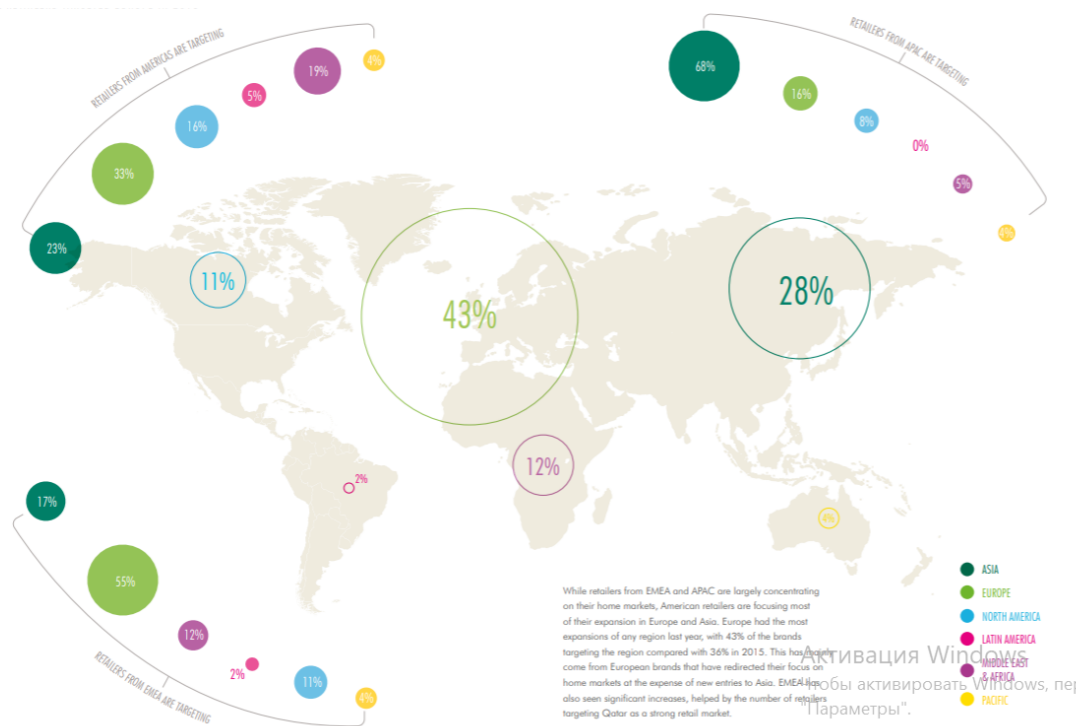


Рисунок 2.1. Географічна локалізація світових ритейлерів, [54]

Лондон продовжує лідувати на першому місці в рейтингу. Дані рейтингу 2017 року свідчать, що 57,9% міжнародних ритейлерів представлені саме в Лондоні. Відразу за ним з невеликим відривом йде Дубай (57%). Місто залучило 38 нових ритейлерів, більшу частку ринку якого зайняли бренди з Європи та США, а меншу – бренди з Азії та Близького Сходу. Іншими представниками першої п'ятірки є Шанхай (54.4%), Нью-Йорк (46.6%), Сінгапур та Москва (46%), які поділили між собою п'яте місце в рейтингу. Гонконг зайняв 7-у позицію (45%), на 8-му місці знаходиться Париж (44.3%), на 9-му місці – Токіо (43.4%), а Пекін та Берлін займають загальне 10-е місце із показником 42.7%.

Активність міжнародних ритейлерів стабільно показує незначне зростання: кількість нових брендів на рівні міст збільшилася на 3,1%. Увага ритейлерів не було зосереджена на одному ринку: в 90% міст, які увійшли до рейтингу, з'явився, щонайменше, один новий бренд (в порівнянні з 85% в 2014 році на аналогічній основі), а також, мінімум 10 нових брендів відкрили свої магазини в 30% містах даного рейтингу.

У світовому рейтингу міст лідирує Гонконг, де в 2017 році на ринок вийшли 87 нових брендів (в порівнянні з 58 в 2014 році). Лондон став другим з найбільш привабливих міст для нових ритейлерів: у місто прийшло 65 нових брендів, причому більше половини з них – французькі та американські бренди. Сінгапур, наприклад, посів шосте місце (46 нових брендів), а лідер попередніх років, Токіо, опустився на п'яту позицію (48 нових брендів) внаслідок уповільнення зростання внутрішнього попиту (рис. 2.2).



Рисунок 2.2. Географія основних цільових ринків виходу нових брендів, [54]

Варто відзначити, що більшість нових учасників ринку відносяться до сегменту продуктів харчування і напоїв.

Основну експансію на світовому ринку здійснюють американські ритейлери (рис. 2.3). Окрім них основними експортерами виступали бренди європейських країн (Франція, Італія, Велика Британія). Американські ритейлери мають глобальну візію, орієнтуючись на 49 країн, тоді як італійські - лише на 37 [54].

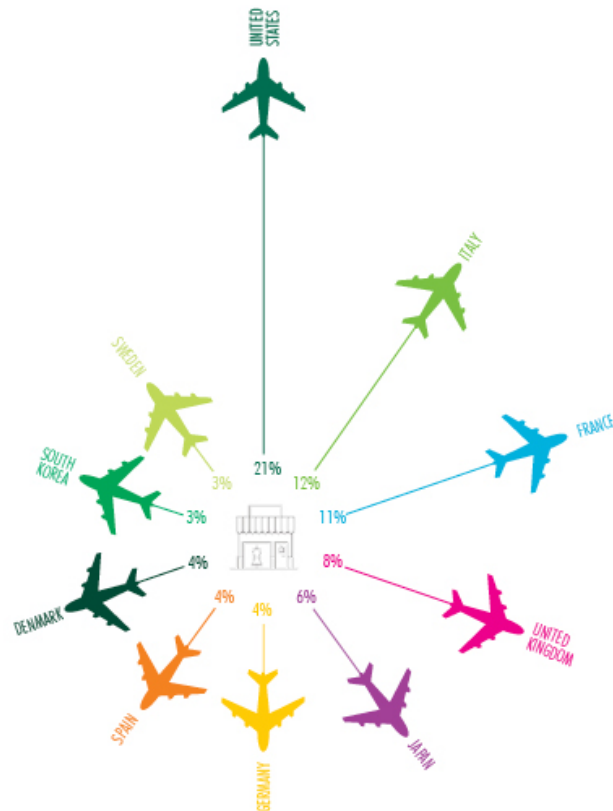


Рисунок 2.3. Географія основних експортерів ритейл-брендів, [54]

Київ розташувався на 63 позиції в рейтингу присутності міжнародних ритейлерів із показником 29.4% згідно зі щорічним звом CBRE «Глобалізація ритейл бізнесу» (How Global is the Business of Retail? 2017) [54]. Протягом 2017 року на торговий ринок Києва вийшло 12 нових брендів, серед яких переважали представники модних брендів середнього цінового сегмента. Крім того, спостерігалася тенденція відкриття магазинів деяких брендів, які раніше залишили ринок. В цілому, Україна зайняла 34 місце із 61 країни світу, а показник присутності міжнародних ритейлерів склав 30,2%.

Нині, однією з глобальних тенденцій на ринку ритейлу при вибудовуванні конкурентоспроможного бізнесу виступає мультиканальний продаж товарів та послуг, в процесі якого поєднуються або доповнюються фізичні та цифрові канали взаємодії. Цей тренд з одного боку відповідає сучасним мінливим споживчим запитам, а з іншого – оптимізує трансформаційні та трансакційні витрати торговельної фірми. Нині

виявляється яскрава тенденція комплементарності офлайн- та онлайн-ритейлу, що формує мультиканальні форми взаємодії із споживачами. Такий формат оптимізує трансформаційні та трансакційні витрати, розширює клієнтську базу, використовуючи сучасні торговельні та маркетингові технології. За оцінками експертів споживчого ринку наявність web-сайту на 23% підвищує обсяги продажу в офлайн-магазинах. До основних каналів мережного ритейлу належать: магазинна торгівля (офлайн-ритейл); каталоги, вендінг (торговельні, платіжні термінали, автомати), телемагазини, торгівля через мобільні пристрої (m-commerce), соціальні мережі (Instagram, Facebook тощо), хмарні сервіси, цифровий контент, віртуальні магазини, вітрини, майданчики, фінансові сервіси, електронні білети (онлайн-ритейл) [24].

У структурі компаній світового ритейлу домінують мультиканальні ритейлери, займаючи до 80% ринку. Суто онлайн-оператори становлять лише 20%, серед найвідоміших – Amazon, eBay, Buy.com. Частка електронної комерції в ритейлі країн ЄС становить 7,7%; США – 4,6; Китаю – 3,3%, при цьому лідерами у регіональній структурі здійснюваних покупок через web-канали є Північно-Американські (34%), Азіатсько-тихоокеанські (31%) та Західноєвропейські (25%) країни [24].

2.2. Сучасні способи підвищення стійкості ритейлу

Необхідність інвестування в стійкий роздрібний продаж є не лише модною тенденцією, а обумовлена наступними твердженнями:

По-перше, тому що це те, чого хочуть споживачі. Такі питання, як зміна клімату, надмірне марнотратство та неетична практика праці є набагато помітнішими, ніж раніше. Це має ефект, коли йдеться про купівельні звички. Дослідження Cone Communications 2017 [45] показує, наскільки стійкість диктує та впливає на рішення про закупівлю.

Основні результати дослідження показали, що 87% американців купуватимуть товари у підприємств, які виступають за соціальну та екологічну

відповідальність. Ще важливішим є те, що 76% відмовляться купувати товари чи послуги компанії, будуть бойкотувати підприємства, які поводяться протилежним чином або чий дії суперечать їхнім переконанням. До того ж, 63% покупців сподіваються, що бізнеси візьмуть на себе ініціативу для стимулювання соціальних та екологічних змін, за відсутності державного регулювання, а 78% хочуть, щоб компанії вирішували важливі питання соціальної справедливості [45].

По-друге, брендам зараз потрібно довести, що вони докладають надійних зусиль, щоб бути більш стійкими. Тим не менше, дрібні роздрібні торговці часто намагаються знайти способи зменшити свій слід, які є масштабованими для їх діяльності. Однак, все ще є кілька сильних ініціатив, які можна адаптувати до бізнесу будь-якого розміру [63].

1. Стійкість у повсякденній практиці роздрібної торгівлі

До них належать:

- *вибір енергоефективного обладнання, ліхтарів та побутової техніки.*

Наприклад, можна замінити традиційні лампи розжарювання на LED або світлодіодне освітлення, які вимагають менше енергії та заощаджують кошти в цілому в бізнес-процесі.

- *мінімізація використання паперу.*

Необхідно визначити завдання або процеси, для яких потрібні ручка та папір, а потім оцифрувати їх. Наприклад, якщо довідник для співробітників все ще у фізичній підшивці, то при переміщенні його в Інтернет, це зробить довідник набагато доступнішим, оскільки це дозволить працівникам отримати доступ за допомогою власних пристроїв.

Варто оцифрувати процедури управління запасами, перейшовши, наприклад, на додаток Сканер, який дозволяє підраховувати та відстежувати товари за допомогою смартфона. Сканер також синхронізується із програмним забезпеченням Vend для управління запасами та зменшує потребу в ручному введенні товару.

Зменшити використання паперу можна також вибравши цифрові квитанції. Дані галузі показують, що 89% споживачів хотіли б, щоб роздрібні торговці пропонували цифрові квитанції як опцію.

- *утилізація відходів належним чином.*

Хорошим першим кроком є мінімізація сміття, вирішивши повторно використовувати предмети, коли це можливо, або дарувати речі, які більше не потрібні компанії, також розміщення сміття у відповідних кошиках.

2. Перехід на стійкі альтернативи упаковки.

Упаковка є необхідною витратою для вашого бізнесу. Проте, екологічна упаковка - одне з найбільш достовірних свідчень стійкого світогляду. За даними Coleman Parkes Research, 88% споживачів хочуть, щоб упаковка надавала більше інформації про стійкість, а 92% споживачів вибирали паперову та пластикову упаковку.

Звичайно, ціль «нульової упаковки» не є реалістичною. Підприємствам потрібно ефективно перевозити товари та захищати їх від пошкодження. Упаковка також представляє важливу можливість брендингу для бізнесу.

Почати приймати більш екологічні рішення щодо упаковки можна із запровадження принципу «3 Rs» – «reduce, reuse, recycle» (зменшити, повторно використати, переробити).

Отже, стійке пакування не просто зменшує ваш вплив на навколишнє середовище. Це також фантастичний спосіб відрізнити свій бренд від конкурентів. Наприклад, для Емми Гаш, засновниці австралійського бренду косметики Yurou Bay Bath Bombs, упаковка багаторазового використання була найкращим способом продемонструвати свою прихильність до стійкості. «Поряд зі спеціальним паперовим папером я використовую паперову наклейку на картонній циліндрі. Вони обидва переробляються, і циліндр може бути перероблений для багатьох речей; як тримач для ручок, коробку для сівалки, а деякі місцеві клієнти навіть повертають їх! "

Отже, інтеграція циркулярної (кругової) економіки, що стосується упаковки, значною мірою сприятиме зменшенню випуску відходів.

3. Допомога клієнтам компенсувати їх вплив

Коли люди хочуть бути більш дружніми до навколишнього середовища в першу чергу (стійкими), багато хто з них починає аналізувати свої звички щодо покупок. 88% споживачів хочуть, щоб бренди допомогли їм знизити свій екологічний слід. Наприклад, бізнес з продажу багаторазових чашок для кави Кеер Сур. Підприємства, що беруть участь в цьому проекті, щорічно спрямовують 1% від загального прибутку на це. Зокрема, Кеер Сур фокусується на зменшенні впливу одноразових предметів, таких як соломка, продуктові пакети та, звичайно ж, чашки для кави.

4. Зробити стійку роздрібну торгівлю частиною історії бренду.

Необхідним кроком є повідомлювати споживачів, що вони (і планета) можуть отримати завдяки підтримці вашого бізнесу. Для цього потрібно включити стійкість у спосіб «спілкування» бренду з клієнтами. Щоб створити всесторонньо стійкий бренд, варто показати споживачам, як стійкість ідеально поєднується з іншими комерційними аргументами як роздрібно продавця (ритейлера).

На цьому етапі важливим є контент-маркетинг. Повідомлення в онлайн-каналах відіграють важливу роль щодо перетворення зусиль в сфері сталого розвитку на ключову складову ідентичності бренду. По суті, контент-маркетинг - це оприлюднення історій та фокус на довгострокових цінностях зусиль ритейлера для споживачів та навколишнього середовища.

Для розвитку та досягнення стійкості бренду необхідно враховувати наступне: 1. Кому або яких причин бізнес приносить користь?; 2. Які зусилля покращують якість продукту або обслуговування клієнтів?; 3. Як зусилля пов'язані з ідеалом стійкого бренду?; 4. Чого сподіваєтесь досягти в довгостроковій перспективі, ставши більш стійким?

Інші стратегії, такі як спільний маркетинг з іншими стійкими брендами, публікації в блогах, соціальні медіа та електронний маркетинг - це чудовий спосіб підтримувати своїх клієнтів в курсі зусиль бренду. Продовжуючи це у

довгострокій перспективі можна досягти інтеграції стійкості у суть бренду, а не як комерційний хід.

5. Уникнення «екологічності» («greenwashing»)

Екологічність не є новою тенденцією, але вона стає все більш поширеною, оскільки стійкі бренди та товари стають більш популярними. «Greenwashing» - це коли компанії роблять (висловлюють) оманливі твердження щодо того, наскільки стійкими є їх бізнес-модель або продукти. Це трапляється, коли підприємства ставляться до стійкості як до тенденції, а не як до довгострокової стратегії. Щоб збільшити продажі, спокусливо зробити це частиною ідентичності бренду.

На сьогоднішній день існує великий попит у підприємств на підтвердження їх екологічної безпеки. Використовуючи слово "стійкий" у брендї не вирішить ситуацію. Чим вагомішими будуть докази щодо цього, тим краще.

Правильне маркування є життєво важливим, щоб уникнути введення клієнтів у оману. Навіть якщо це ненавмисно, це все одно може завдати шкоди бренду. Дослідження Asia Pulp & Paper «The positive impact of sustainability labels» [56] показало, що понад 80% американців перевіряють інформацію про стійкість на етикетках, а 51% частіше рекомендують бренд чи товар, якщо він включає інформацію про стійкість. Отже, це також дійсно важлива частина маркетингової стратегії.

Отримання сторонніх сертифікатів - більшість галузей мають авторитетні органи, які підтримують якість продукції та етичні стандарти. Доклавши зусиль для відповідності виставленим вимогам, бренд стане більш авторитетним в очах споживачів.

Сталість стала потужною цінною пропозицією для все більш свідомих споживачів. Це свідчить про те, що компанії обізнані з соціальними та екологічними проблемами, з якими стикається суспільство, і хочуть зробити свій позитивний внесок в їх вирішення як ритейлер. Це перемога як для бренду, так і для планети.

2.3. Світові кейси ритейл-стратегій з досягнення ЦСР

Донедавна сталість була нішевим підходом у роздрібній торгівлі. Але протягом останніх років спостерігається тенденція, як корпорації беруть на себе ініціативи з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як спосіб зменшити вплив на довкілля, підвищити соціальну складову та, як наслідок, отримати додаткові прибутки.

Для розуміння того, як же досягати Цілей сталого розвитку в бізнес-процесах компанії, варто дослідити успішні стратегії впровадження принципів сталості в бізнеси таких світовий ритейлерів як, наприклад, ІКЕА, МЕТРО та GAP.

ІКЕА (Швеція) [65].

ІКЕА прагне позитивно впливати на людей, суспільство та планету. Сталий розвиток для компанії – це баланс між економічним зростанням, позитивним соціальним впливом та захистом і відновленням навколишнього середовища (рис. 2.4). ІКЕА ставить за мету довгострокову перспективу мати можливість задовольнити потреби людей сьогодні, не ставлячи під загрозу потреби майбутніх поколінь.

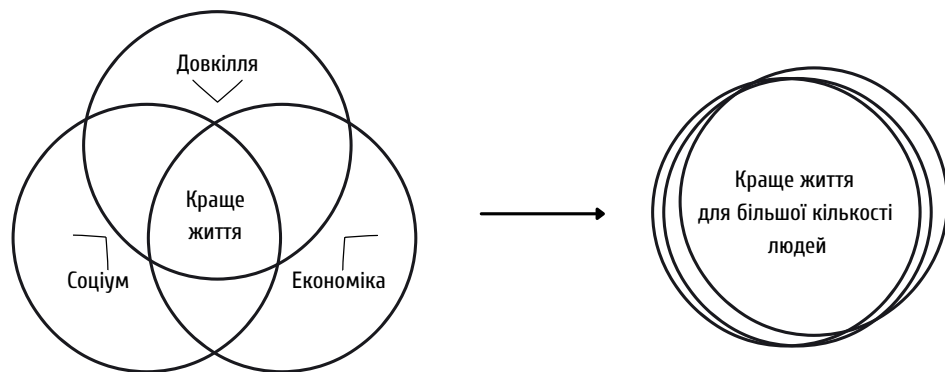


Рис. 2.4. Візія сталого розвитку ІКЕА, сформовано автором за [65]

Компанія прагне створити стійку бізнес-модель, спрямовану на поліпшення повсякденного життя багатьох людей. Для цього компанія поступово змінює власний спосіб роботи - з лінійного на циклічний; від виключного використання до відновлення ресурсів.

Стратегія ІКЕА «Дружні до планети та людей» (англ. People & Planet Positive) описує програму сталого розвитку для всього ланцюжка створення вартості ІКЕА. Амбіції та зобов'язання в галузі сталого розвитку встановлені на 2030 рік відповідно до ЦСР ООН.

Компанія визначила три основні проблеми, що впливають на ведення бізнесу та здоров'я і благополуччя людей: нестійке споживання, зміни клімату та нерівність. Відповідно до цих проблем, ІКЕА окреслила для себе три основних напрямки, які допоможуть в прагненні долучитись до реалізації ЦСР – прагнення до здорового та стійкого образу життя, перехід на циркулярну економіку та реалізація кліматичних ініціатив і поширення справедливості та рівності (рис. 2.5).

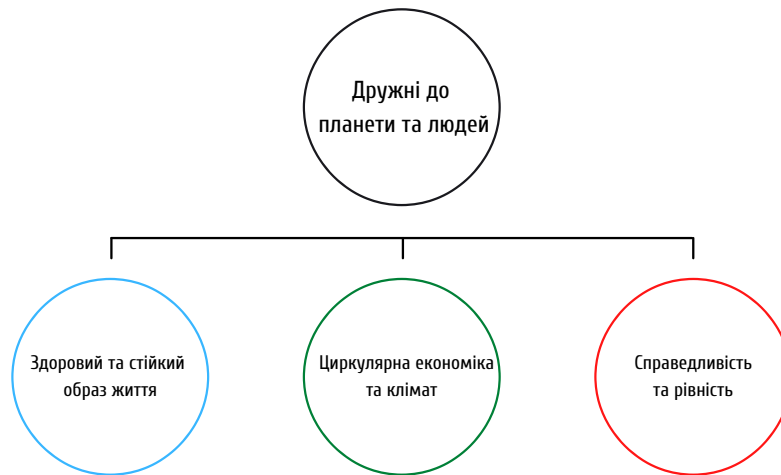


Рис 2.5. Основні напрямки ІКЕА у сфері сталого розвитку, сформовано автором за [65]

По кожному напрямку компанія має відповідні амбіції та зобов'язання до 2030 року (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. Амбіції та зобов'язання ІКЕА у галузі сталого розвитку

Дружні до планети та людей	<i>Здоровий та стійкий образ життя</i>	<i>Циркулярна економіка та клімат</i>	<i>Справедливість та рівність</i>
Амбіції до 2030 року	Надихати і надати можливість більш ніж 1 млрд. людей вести краще повсякденне життя на планеті.	Сприяти поліпшенню клімату та відновленню ресурсів.	Створювати позитивний соціальний ефект для всіх учасників ланцюжка створення вартості ІКЕА.

Зобов'язання	Створення руху в суспільстві за поліпшення повсякденного життя. Натхнення та надання людям можливості вести більш здоровий і стійкий спосіб життя. Заохочення циркулярного та сталого споживання.	Перетворення бізнес-моделі в циркулярну. Становлення дружності до клімату. Відновлення ресурсів, захист екосистем та поліпшення біорізноманіття.	Забезпечення та підтримка гідної і значущої праці в ланцюжку створення вартості ІКЕА. Інклюзивний бізнес. Сприяння рівності.
Ключові фактори	Адвокація, партнерство, підприємництво, інновації, інклюзивність.		

METRO (Німеччина) [59].

Ґрунтуючись на бізнес-підході Wholesale 360 і в рамках підходу METRO SUSTAINABLE, компанія проводить операційну стратегію сталого розвитку. Ця стратегія зосереджена на тому, що важливо для компанії, щоб забезпечити діяльність зі сталого розвитку, враховуючи аспекти і питання, які найбільше впливають на бізнес. METRO працює в продовольчому секторі і зосереджує свою роботу у 8 областях сталого розвитку (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Пріоритетні області METRO у сфері сталого розвитку, сформовано автором за [59]

Діяльність компанії може сприяти сталому майбутньому суспільства в області рішень щодо харчових відходів, розміщенні більш органічних та відповідальних продуктів на полицях магазинів і в заохоченні до різноманітного балансу білків для більш свідомого споживання (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2. Діяльність METRO у сфері сталого розвитку за ключовими областями, сформовано автором за [59].

Область	Забезпечення ЦСР	Діяльність METRO
<i>Рішення щодо харчових відходів</i>	2, 12, 17	Співпраця з організаціями продовольчих банків (пожертвування товарів, які були зняті з продажу, для малозабезпечених груп населення)
	2, 12, 17	Продаж надлишкових продуктів харчування за зниженими цінами в спеціальній фірмовій сумці (Magic Bag) через прикладну програму
	2, 12, 17	Систематичне вимірювання та моніторинг інформатції щодо харчових відходів у власних бізнес-операціях з метою скорочення втрат продовольства
<i>Органічні та відповідальні продукти</i>	12, 15	Цілісний підхід до більшої стійкості (короткі маршрути доставки, ресурсозберігаюче виробництво тощо)
	12, 15	Впровадження сталого розвитку через продукцію (пропозиція органічних продуктів в магазинах)
	12, 14, 15	Надання клієнтам розширеної інформації про самі продукти (інформація про склад кормів, про сертифікати (для запобігання незаконного рибальства) тощо)
	12	Перегляд та зменшення кількості продукції з великою кількістю солі та цукру, небажаними добавками
<i>Заохочення до свідомого споживання білків</i>	12, 13, 14, 15	Пропозиція різноманітного спектру білків в магазинах, які надходять зі стійких джерел
	12, 14, 15	Пропозиція альтернативи продуктам тваринного походження в магазинах (маркетинг відповідної (інноваційної) продукції в якості альтернативи рибній та м'ясній)

У той же час METRO усвідомлює власну відповідальність та можливості сприянні ЦСР шляхом інновацій в області упаковки та пластику, сприянні

позитивним діям в області клімату, стимулювання змін в стійкому пошуку сировини, сприянні різноманітності та відкритості та просування прав людини (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3. Діяльність METRO у сфері сталого розвитку за розширеними областями, сформовано автором за [59]

Область	Забезпечення ЦСР	Діяльність METRO
<i>Інновації в області упаковки та пластику</i>	12, 14, 15	Впровадження пунктів збору відходів у магазинах
	12, 14,15	Пропозиція екологічно чистого дерев'яного асортименту замість пластикового (столові прибори, кухонні гаджети тощо) Пропозиція продуктів, вироблених з альтернативних матеріалів: багаси, бамбуку, цукрової тростини
	12, 14, 15	100% поетапна відмова від всього розширеного полістиролу (EPS, expanded polystyrene) в упаковці продукції власної торгової марки на всіх рівнях упаковки до 2023 року
<i>Пом'якшення наслідків зміни клімату</i>	7, 11, 13,17	Експлуатація додаткових транскритичних систем охолодження ежекторів Заміна холодильних систем ХФУ на ті, які працюють на природних хладагентах
	7, 11, 13,17	Встановлення додаткових фотоелектричних систем, які поглинають сонячну енергію Просвітницька діяльність про можливі рішення в області зеленої енергетики
	7, 11, 13,17	Встановлення зарядних станцій для електромобілів
<i>Зміни стійкому підборі сировини</i>	12, 13, 15	Боротьба зі знелісненням (співпраця з компаніями в Робочій групі Форуму ООН з лісів із захисту прав споживачів для роботи над стійким, нульовим знелісненням)
	3, 6, 12	Управління водою як дефіцитним ресурсом (співпраця з канадським фондом One Drop Foundation в межах проекту щодо забезпечення постійного доступу до безпечної води та санітарії півмільйона людей в Індії; встановлення систем збору дощової води та очисних споруд у магазинах)
	12, 14	Стимуляція відповідного маркетингу для сприяння орієнтації ринку на стійке рибальство і морську продукцію
<i>Пропаганда різноманітності та інклюзивності</i>	5	Відзнака GEEIS-Diversity (європейського і міжнародного стандарту гендерної рівності) METRO France за прихильність заохочення рівності та різноманітності
	10, 17	Заснування мережі співробітників METRO PRIDE для лесбіянок, геїв, бісексуалів, транссексуалів і інтерсексуалів для підвищення обізнаності про питання сексуальної орієнтації та ідентичності, а також для забезпечення більшої відкритості, обміну і видимості
	5, 17	Прихильність до жінок на керівних посадах (до вересня 2025 року METRO AG планує, щоб 25% жінок були на першому рівні управління і 40% на другому рівні управління)
<i>Просування прав людини</i>	1, 8	Співпраця з постачальниками має ґрунтуватися на прозорості, довірі і загальному розумінні цінностей

	1, 8	Навчання для співробітників з питань комплексної обачності в області прав людини: по запобіганню, усуненню порушень прав людини та боротьбі з ними
	8	Встановлення глобальних керівних принципів та процесів управління експлуатаційною безпекою Навчальні та інформаційні кампанії по скороченню інцидентів в області безпеки

Завдяки напряму «METRO Sustainable» в роботі над стратегічними пріоритетними областями, компанія робить свій внесок у стійкість спільнот по всьому світу. Це досягається, зокрема, шляхом обговорення з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами, такими як співробітники, клієнти, постачальники, ділові партнери, місцеві спільноти, неурядові організації, політичні представники, інвестори, конкуренти.

GAP (США) [53].

Як один з провідних ритейлерів одягу, GAP прагне до суспільства, в якому процвітають люди і навколишнє середовище.

GAP привели свою стратегію сталого розвитку у відповідність з глобальним порядком денним ООН в області сталого розвитку. Такі рамки, як Керівні принципи ООН у сфері бізнесу та прав людини, ЦСР ООН і Паризька кліматична угода, створили основу, яка інформує про те, як бізнес може зробити свій внесок в планету і суспільство. Використовуючи вищезазначені рамки в якості керівництва, компанія визначила питання, які є найбільш істотними для їхнього бізнесу, і застосовує свої основні сильні сторони, охоплення і навички для максимізації власного впливу.

Бренд регулярно оцінює можливості для динаміки прогресу в досягненні ЦСР і розглядає, як їхні цілі відповідають глобальним цілям. Відповідна оцінка продемонструвала, що зусилля компанії в галузі сталого розвитку найбільш тісно узгоджуються з шістьма цілями, зокрема ЦСР 5, 8 та 12. Оцінка стійкості компанії встановила порядок денний в галузі сталого розвитку та допомогла встановити основні пріоритетні області (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. Основні пріоритетні області GAP у сфері сталого розвитку, сформовано автором за [53].

Напрямок	Область	Діяльність GAP
Соціум	Співробітники	Створення можливостей для співробітників в магазинах, розподільних центрах і штаб-квартирах.
	Спільноти	Програма P.A.C.E. (Особисте зростання та підвищення кар'єри), що дає жінкам і дівчатам базові життєві навички, технічну підготовку і підтримку, що необхідні для кар'єрного зросту та в своїх громадах.
	Поліпшення умов роботи в ланцюжку поставок	Забезпечення безпечних, справедливих і здорових умов праці. Нарощення потенціалу постачальників з управління і поліпшення практики, розробка провідних в галузі програм для поліпшення відносин між працівниками і менеджерами, оцінка і покращення умов праці відповідно до нормативних і міжнародних стандартів, підвищення прозорості та публічності.
Довкілля	Управління водними ресурсами	Пошук способів вирішення проблеми впливу на воду по всьому ланцюжку створення вартості і в громадах.
	Клімат	Скорочення викидів парникових газів за допомогою проектів в галузі відновлюваних джерел енергії. Співпраця з партнерами з логістики та закупівель для підвищення ефективності та екологічних показників.
	Відходи	Скорочення відходів по всьому ланцюжку створення вартості і побудова кругових програм, щоб перевизначити життєвий цикл продукції та скоротити споживання ресурсів.
Продукт	Сталий розвиток продукту	Співпраця з дизайнерами та розробниками продуктів, щоб збалансувати потреби в отриманні якісного продукту із зусиллями щодо зниження впливу на навколишнє середовище.
	Сировина	Перехід на перших етапах життєвого циклу продукту на сталі технології для зменшення негативного впливу.

Для реалізації своїх соціальних та екологічних програм компанія:

- Інтегрує сталий розвиток в бізнес: створює більш широку підзвітність своєї стратегії сталого розвитку, створюючи спільні цілі і завдання;
- Ставить амбітні цілі: фокусується на ключових показниках в своїй компанії, щоб виміряти прогрес в наданні реальних вигод суспільству;
- Просувається в досягненні своїх зобов'язань: робить внесок в людей і місця, на які орієнтується в своєму бізнесі;
- Формує партнерські відносини з громадянським суспільством, урядами та іншими секторами для підвищення колективного впливу: шляхом партнерства з організаціями від місцевого до глобального рівня, впливає в більш широких масштабах і створює довгостроковий, стійкий прогрес.

2.4. Аналіз та тенденції ринку ритейлу в Україні

Внутрішня торгівля є важливою сферою економіки для України. Вона акумулює понад 13% ВВП (у 2019 р.). Разом з тим, торгівля, як вид економічної діяльності, забезпечила в 2018 році зайнятість 27,2% населення країни [15]. Ці статистичні показники свідчать про важливість оптової та роздрібною торгівлі в економіці України, пріоритет її розвитку та підтримки в кризових умовах.

До початку пандемії Covid-19 ринок роздрібною торгівлі показував щорічне зростання і відносився до найбільш швидко розвинених сегментів української економіки. Обороти роздрібною торгівлі України у 2019 досяг рівня 1,1 трлн грн, забезпечивши зростання на 10,5% порівняно з попереднім роком [15].

Сучасний ринок роздрібною торгівлі України представлений широкою різноманітністю форм взаємодії між продавцем і покупцем. Частина компаній

працюють на вузьку цільову аудиторію, інші орієнтуються на масові продажі, тобто відносяться до сфери ритейлу.

В 2019 році ритейлери забезпечили 72,5 % роздрібних продажів – 793,5 млрд грн. (на 18,7% більше, ніж в 2018 р.). В регіональному розрізі найбільші темпи розвитку спостерігались у Київській області (без м. Києва) – за рік товарообіг роздрібної торгівлі зріс на 20,8% та склав 64,2 млрд. грн; Дніпропетровській області (13,6%; 79,4 млрд. грн) і, власне, місто Київ (15,5%; 185 млрд. грн). Незначні темпи росту роздрібного товарообороту характерні були для ритейлерів північно-східної України (Сумська область – 5,4%, Харківська область – 5,2%). Лише у Чернівецькій області відбулося незначне скорочення виручки ритейлерів (-1,5%) [25].

Станом на кінець 2019 р. лідером за кількістю магазинів в українському продуктовому ритейлі стала мережа АТБ-маркет, що об'єднувала 1078 магазинів. До трійки лідерів ринку входять також групи Fozzy (Сільпо, Фора, Le Silpo, Thrash!, Fozzy C&C, Favore) та Volwest (Наш Край, Spar), які налічували відповідно 561 і 277 магазинів.

В 2019 р. продуктові мережі відкрили 697 магазинів в Україні, в 2018 р. - 505, а в 2017 році – 511. З відкритих 697 торгових точок, 518 – це магазини в нових локаціях, інші 179 змінили назву в результаті ребрендингу, поглинання чи зміни прав оренди.

Таким чином, основними рисами ринку продуктового ритейлу в Україні були [25]: щорічне зростання товарообороту, кількості магазинів та торгівельних площ; розвиток франчайзингових мереж; ріст власних торгових марок; нарощування логістичних потужностей; низький рівень концентрації ринку та висока інтенсивність конкуренції.

В секторі непродовольчого ритейлу в Україні виділяються мережі, що продають товари для краси та здоров'я (сектор drogerie). Даний ринок є одним з найбільш зростаючих. Протягом 2018 р. мережеві оператори drogerie відкрили 350 нових магазинів, у 2017 р. – 308, в 2016 р. – 455 [25]. Трійка лідерів за кількістю магазинів, темпам розвитку і географічним охопленням на

ринку товарів для краси та здоров'я представлена мережами EVA, Watsons, ProStor.

Основними трендами drogerie-ритейлу в Україні були [25]: лідерство мережі EVA у всіх регіонах, крім західних областей (тут переважає мережа магазинів «Копійочка»); активне розширення мереж; акцент на формування позитивного споживчого попиту; підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

До негативних проявів функціонування ринку ритейлу в Україні варто віднести низьке охоплення продаж товарів вітчизняного виробництва. Згідно даних Державної служби статистики України, у 2019 році в роздрібній мережі було продано лише 52,4% вітчизняних товарів, в тому числі непродовольчих товарів частка продажу склала лише 32% [15]. Проте, в зв'язку з закриттям кордонів під час пандемії Covid-19, прогнозується можливе зростання частки вітчизняних товарів в структурі продаж з 2020 року.

Незважаючи на різні цілі компаній, ринок продовжує диктувати свої умови. Аналіз найважливіших процесів в сфері роздрібної торгівлі, ефективних стратегій, актуальних напрямків бізнесу дозволили виділити ключові тренди ринку ритейлу [21, 22, 28, 30].

Тренд 1. Ера магазинів біля будинку. Ера гіпермаркетів практично добігла кінця, ера супермаркетів повільно згасає. Починається ера «convenience store» - магазинів біля будинку - місць, де покупець може придбати свій набір щоденного споживання. Популярним також стає формат магазинів, де споживач може купити не тільки продукти харчування, але і непродовольчі товари в тому числі.

Тренд 2. Розширення мережі як невід'ємний процес. Якщо компанія зупиняється на відкритті одного-двох магазинів, то за рахунок інфляції та неефективності процесів, життєвий цикл такого бізнесу близький до нуля і краху. Особливо гостро це відчувається в епоху кризи і умов жорсткої конкуренції. Великі гравці відкривали свої магазини в більш віддалених

містах і регіонах - там, де раніше не було їх присутності. Таким чином, вони хочуть збільшити вплив бренду як на споживача, так і на постачальників.

Тренд 3. Зростання онлайн магазинів. Дана тенденція очевидна в умовах світової ситуації пандемії. Багато ритейлерів вийшли в онлайн для використання додаткового каналу залучення покупців.

Тренд №4. Зміна kvi-кошика. Умови тут диктує не ритейлер ринку, а ринок ритейлу. Якщо раніше в кошику kvi було 300-500, до 1000 товарів, то зараз їх стає більше за рахунок різного рівня споживача. У ринку грошей мало, відповідно, все більше покупців дивляться на ціни. Зростання промо-продажів збільшується з шаленою швидкістю. Нині відсоток промо-товарів в кошику - близько 60%. Покупець вже привчений до покупок товарів за спеціальним прайсом, а деякі товари без промо взагалі не продаються - клієнт чекає акцій і знижок.

Тренд 5. Промо як позитив для ритейлу. Це пояснюється тим, що на даний момент велика частина промо ініціюється саме постачальниками-виробниками. В такому випадку, ритейлер не страждає від втрати маржі.

Тренд 6. Зміна структури асортименту. У багатьох компаніях, всупереч прогнозам, оборот не знизився, а змінилася структура SKU. 2020 рік поміняв структуру у цінових сегментах. Преміум сегмент стійко просів в продажах, низький і середній - збільшився. Тому перед комерційними департаментами стоїть виклик - в перегляді асортиментних сегментів і портфелів.

Тренд 7. Автоматизація та оптимізація процесів. Ритейл - це набір бізнес-процесів. Глибинні проникнення штучного інтелекту і алгоритмів аналізу дадуть можливість ритейлерам підвищити свою продуктивність і ефективність за рахунок правильного прогнозування, коректного управління запасами, викладкою товарів, управління логістикою, що в свою чергу, призведе і до зниження витрат і підвищить комерційні результати.

Тренд 8. Мерчандайзинг як невід'ємна частина успіху.

Через правильне розташування товарів на полиці відбувається пряма комунікація ритейлерів з клієнтом, розуміння споживчих інтересів і переваг,

неявного збільшення продажів, адже 70% рішень про вибір бренда приймається в точках продажів; 68% рішень про покупку приймаються спонтанно; 6 секунд потрібно покупцеві в роздрібному магазині, щоб переглянути товари з конкретної категорії, перш ніж зробити вибір. Ефективно організована система мерчандайзингу є одним з найважливіших інструментів управління продажами в магазині. Для мережевих магазинів єдині стандарти мерчандайзингу - це обов'язковий елемент підтримки бренду.

Тренд 9. Зниження витрат - стандартні підходи не спрацюють. Оптимізація в кризовий період у більшості компаній починається стандартно - з урізання зарплат, скороченням бюджету на маркетинг, активізації аутсорсингових проектів і т.д. У короткостроковій перспективі - так, витрати знизилися, в довгостроковій - більше витрат, ніж економії: звільнення ряду цінних співробітників, зниження мотивації співробітників, що залишилися, скорочення частки ринку, підвищення рівня претензій з боку клієнтів. Необхідно робити акцент на грамотному розподілі ресурсів, оптимізації та автоматизації процесів, а не на економії. Фокус - на централізації закупівель товарів через розподільні центри для поліпшення оборотності товарів. Ще один важливий крок - автоматизація процесів в онлайн каналах, а також, зміна каналів збуту - централізація онлайн товарів.

Тренд 10. Розвиток ринку крафтових товарів. Даний ринок росте і буде тільки розвиватися, адже існує запит на такі товари - не всіх влаштовують стандартні бренди, їх співвідношення ціни і якості. Позиціонування продукту як крафтового може викликати помірне підвищення інтересу до нього з боку споживачів. Так, 48% споживачів відмітили, що слово «крафтовий» в назві або на упаковці може збільшити загальний інтерес до товару, а бажання спробувати його - у 53%. 66% споживачів віддали б перевагу саме крафтовому продукту, а не тому, що був вироблений на підприємстві.

Дослідницька компанія Mintel зробила короткий огляд трендів ринку ритейлу, включаючи аналіз, ідеї та рекомендації, що стосуються поведінки споживачів, зрушень на ринках, інноваційних брендів і можливостей для

компаній, які споживчі тенденції будуть впливати на сферу ритейлу в 2021 році [46]. Для українського ринку ритейлу, як частини глобального ринку, будуть характерні аналогічні світовому тенденції. Серед них:

- Невизначеність у сфері здоров'я: поінформованість про благополуччя знаходиться в центрі уваги споживачів. У брендів є можливість встановлювати нові правила.

- Колективне розширення можливостей: споживачі у всьому світі закликають до справедливості, свободи вибору і прав.

- Зміна пріоритету: споживачі прагнуть повернутися до життєвонеобхідних речей, переосмислюючи те, що насправді означає власність.

- Об'єднання: споживачі об'єднуються у спільноти однодумців, щоб підтримувати один одного.

- Віртуальне життя: фізична ізоляція через пандемію збільшила потребу у втечі від реальності, а вдосконалення технологій підштовхує споживачів до digital досвіду.

- Сталий розвиток: COVID-19 злегка, але значною мірою змінив усвідомленість споживача в його стосунках з простором, в якому ми живемо, що збільшує попит на сталий розвиток.

- Digital-дилеми: хоча життя, заснована на digital-технологіях, дає безліч переваг, побоювання з приводу їх негативного впливу ставлять споживачів у скрутне становище.

2.5. Національні ритейл-кейси з досягнення ЦСР

Портал Mind спільно з платформою відкритих інновацій Re:actor, компанією KPMG в Україні та за підтримки компанії Asbis представили перший в Україні Індекс інноваційності українських компаній 2019 [60].

Дослідження охоплювало 50 компаній у 10-ти галузях української економіки, в тому числі й сфери ритейлу. Компанії оцінювалися за п'ятьма

характеристикам: інноваційність продукту, інноваційність бізнес-моделі, бізнес-процесів, які інновації у взаємодії з клієнтами компанія впроваджує, як впливає на навколишнє середовище, чи готова змінюватися у відповідь на виклики майбутнього.

Серед топ-5 найбільших українських ритейлерів, згідно з даними Індексу, тільки мережа Сільпо пододала бар'єр в 75 балів, а в категорії «Інноваційність бізнес-процесів», експерти дали Сільпо максимальні 90 балів серед усіх ритейлерів [60].

Сільпо Фуд - одна з найбільших національних роздрібних мереж заснована у 2002 році. Входить у Fozzy Group. Мережа налічує 240 супермаркетів у 61 місті України. Середня торговельна площа супермаркету складає 1440 кв. м. Мережа супермаркетів «Сільпо» лідирує в структурі продажів Fozzy Group. За 2018 р. оборот продуктових мереж роздрібного напрямку групи склав 78,8 млрд грн (на 26% більше, ніж у 2017 р.). «Сільпо» – єдиний у світі ритейлер, який створює індивідуальний дизайн кожного магазину. Чистий дохід компанії у 2018 р. становив 57 млрд грн, Основна інновація: використання аналітики великих даних для створення персоналізованих пропозицій і емоційного клієнтського досвіду. Загальний індекс інноваційності компанії - 80 балів. Далі в рейтингу топ-5 розташувалися Епіцентр К (63 бали), АТБ-Маркет (59 балів), Ашан Україна (50 балів), Metro Cash&Carry Україна (47 балів) [60].

Загалом Індекс інноваційності українських компаній показав, що в кожній галузі існують як драйвери ринку, які самі змінюють правила гри, так і аутсайтери – неповороткі компанії з безліччю бюрократичних процедур, які продовжують користуватися надбаннями минулих років і не створюють майже нічого нового. Це говорить про низьку конкуренцію та широкі можливості для гравців, які зможуть створити нову цінність та донести її до ринку [60].

Серед українських ритейлерів, які успішно впроваджують принципи сталості у свої стратегії корпоративного бізнесу доцільно розглянути досвід Fozzy Group та Watsons.

Група компаній **Fozzy Group** прагне вести бізнес з повагою до суспільства і планети. У мережах «Сільпо» і «Фора» запроваджені наступні ініціативи, які сприяють сталому розвитку [51].

Для довідки:

Зелений магазин: У мережі «Сільпо» відкрився супермаркет «Сільпо Re Cycling», побудований за останніми «зеленими» технологіями. Це перший супермаркет мережі, в якому виробляється енергія з відновлюваних джерел. До будівництва супермаркету були залучені кредитні кошти від Європейського банку реконструкції та розвитку в рамках підтримки екологічно свідомого бізнесу.

Екологічний шопінг: У магазинах мереж «Фора» і «Сільпо» відбувається спонукання Гостей до зменшення споживання пластику за допомогою введення в асортимент шоперів і торбинок для товарів. У супермаркетах «Сільпо» запропоновано альтернативні способи купівлі овочей та фруктів без пакету. У Le Silpo та деяких «Сільпо» відбувся перехід на паперове пакування замість пластикового. Як альтернативу пластику пропонуються пакети з крохмалю, які можна компостувати.

Сортування вторсировини: У супермаркетах «Сільпо» співробітники проводять роздільний збір відходів. Співробітники сортують вторсировину за вітринами торгового залу, у кухні, коридорі, у цехах та на рампі прийому товару. Відсортовується метал, макулатура, скло, пластик. Крім того, замість звичайних смітників у торгових залах чи біля входу в магазини наявні смітники для роздільного збору.

Silpo Recycling: 9 станцій Silpo Recycling працюють у Києві, Харкові, Дніпрі, Львові, Одесі, Запоріжжі. На станції можна здати папір, пластик, метал і скло, які підлягають вторинній переробці. Нещодавно, на деяких станціях почався пілотний проєкт зі збору скла як оборотної тари. Таке повторне

використання пляшок дозволяє ще ефективніше допомогти планеті. За кожний кілограм макулатури, пластика чи металу гостям нараховуються еко-бали, якщо вони є учасниками програми «Власний Рахунок».

Зелений офіс: Усі офісні приміщення групи облаштовані за принципом зеленого офісу: використання LED-освітлення, скорочення обсягів використання паперу, повна відмова від одноразового посуду, усі відходи обов'язково сортуються.

Енергозберігаючі технології: Усі магазини торгових мереж групи для освітлення використовують LED-лампи. Відбувається модернізація холодильного торгового обладнання, щоб зменшити втрати холоду – встановлюються холодильні шафи із дверцятами замість відкритої полиці. Також використовується тепло, яке віддає холодильне обладнання, для нагріву води на технічні потреби магазину.

Для співробітників:

Для співробітників пропонується захищене середовище на роботі. Кожний співробітник після проходження випробувального терміну отримує медичне страхування від компанії, а також страхування життя.

Для співробітників «Сільпо» і «Фора» впроваджені проєкти зворотного зв'язку «Відкрита лінія» і «Лінія довіри», що дають можливість залишити звернення, запитання чи скаргу телефоном або через електронну пошту.

Усі працівники мережі можуть ділитися ідеями, як зробити компанію більш екологічною. Для цього впроваджено окрему категорію ініціатив на платформі «Фонтан ідей».

Для гостей:

Заправки для електромобілів: «Фора» встановлює на паркувальних майданчиках своїх магазинів зарядні пристрої для електромобілів. Наразі вже працює 41 ЕЗС біля магазинів. Більшість зарядних пристроїв встановлені на міжміських трасах. Таке розташування станцій спрощує можливість подорожей електромобілем на далекі відстані. На парковці «Сільпо Re Cycling» також встановлена станція для зарядки електромобілів.

Здорове харчування: У «Сільпо» введено в асортимент продукти для здорового харчування і виокремлено їх на спеціальних полицках чи стендах. Відбувається пошук унікальних продуктів, які максимально корисні, безпечні, не викликають алергії та інші негаразди із самопочуттям.

Бали на благодійність: У додатку «Сільпо» Гості можуть перерахувати свої бали на підтримку дітей, сім'ї яких опинилися за межею бідності.

Якість продукції: У торговельних мережах Fozzy Group впроваджена окрема служба контролю якості продукції — спеціальний департамент якості, який займається системною роботою з постачальниками, розробкою внутрішніх процедур і стандартів компанії. Завдяки цьому департаменту система контролю якості набула безкомпромісного і систематизованого характеру. У такий спосіб Група компаній робить усе можливе для того, щоб пропонувати Гостям товари гарантованої якості, максимально відповідні їхнім очікуванням.

Для партнерів:

«Лавка традицій» — це проєкт підтримки малих українських виробників. Відбувається пошук фермерських продуктів по всій країні, щоб жителі міст могли їх купити у своїх «Сільпо». Окремо відкрита школа «Лавки Традицій» — «Фудпросвіта» — для тих, хто мріє про власну маленьку гастроправу, або вже її має, але хоче підтягнути навички гастробізнесмена. Навчання відбувається у трьох різних форматах: офлайн-курс, онлайн-курс та мітапи раз на місяць для поглиблених знань (у 2020 і 2021 році діють карантинні обмеження).

Watsons Україна – частина міжнародної групи компаній A.S. Watson Group. До її складу входять 13 світових торгових і виробничих брендів, таких як: PARKnSHOP, Living Better Together, Watson's Wine «Loves to Share, Watsons Water, Kruidvat, Trekpleister, Superdrug, Savers ‘, Drogas, Rossmann, ICI PARIS XL, The Perfume Shop. Компанія A.S. Watson Group – найбільший в світі ритейлер товарів краси і здоров'я, що має більше 16 000 магазинів 12 торгових

марок на 27 ринках і понад 140 000 співробітників по всьому світу. Мережа Watsons Україна включає майже 400 магазинів і 12 аптек у більш ніж 100 містах. Щомісяця понад 4500 співробітників обслуговують близько 5 мільйонів клієнтів. На ринку України Watsons присутній з 2008 року [73].

В розрізі сталого розвитку компанії до 2030 року вона декларує свої цілі соціально-корпоративної відповідальності. Ключовими серед них є [73]:

1. до 2030 компанія планує зменшити: електроспоживання на 30%; викиди парникових газів на 40%; використання паперу на 90%; відходи на сміттєзвалища на 100%.

2. Врятувати понад 100 дітей, надавши фінансову допомогу для операцій або необхідних ліків.

3. Допомогти не менше ніж одній тисячі малозабезпечених дітей.

Watson Group завжди була цілеспрямованою компанією, кожна дія якої завжди мала соціальне завдання. Свій початок благодійних ініціатив компанія бере ще з часів заснування Александром Уатсоном першої аптеки, яка надавала безкоштовні ліки. В 2020 році A.S. Watson Group підтримали по всьому світу 1 мільйон нужденних і допомогли їм на суму майже 8 млн дол США. Також переобладнали своє виробництво в Гонконзі для виготовлення масок і допомогли програмі вакцинації від COVID-19. Володіючи широким спектром екологічних потреб і потреб спільноти на 27 ринках, бренд реалізує свої власні плани, щоб задовольнити потреби клієнтів.

В Україні Watsons традиційно продовжує свої благодійні та соціальні ініціативи [73]:

1. Янголи Watsons – допомога дітям з вродженими вадами серця шляхом фінансування необхідних медичних операцій;

2. Турбота про дітей мистецької школи-інтернат у м. Сміла – надання необхідної матеріальної та психологічної підтримки;

3. «Залишайтеся вдома – ми залишаємось поруч» – проект завдяки якому 16 обласних лікарень з найвищим рівнем захворюваності Covid-2019 безкоштовно отримали товари для дому та особистої гігієни; нові вигідні

умови доставки товарів з магазинів з дотриманням усіх санітарно-гігієнічних норм

4. Еко-активності – всі поліетиленові пакети на разі складаються з вторсировини на 40%, а для доставки замовлень через інтернет-магазин використовується тільки паперова упаковка.

В рамках святкування 180-річчя компанії у 2021 році та щоб надати ювілейним урочистостям глибинний сенс, A.S. Watson Group взяла на себе зобов'язання організувати 180 благодійних акцій по всьому світу.

В Україні Watsons стартуватиме соціальна програма «Виглядай прекрасно. Твори добро. Почувайся чудово». Для клієнтів підготовлено широкий спектр можливостей взяти участь в різних цікавих ініціативах, які напряду сприяють сталому розвитку довкілля:

- кожен зможе зробити вклад у рух переробки пластикових пляшок і отримати знижку на товари за принесені порожні пляшки в магазини Watsons;
- отримати знижку на шоппер багаторазового використання при покупці екологічно чистих продуктів бренду Garnier;
- в асортименті магазину з'являться нові пластикові пакети, які на 60% складаються з переробленого пластику;
- впровадження товарів «Твій Еко-вибір»;
- онлайн-активності з промоції сталого розвитку

Новий проект «Любов і турботу заслуговує кожен» передбачає, що 180 дітей з вразливих верств населення зможуть взяти участь в онлайн-уроках де їх навчатимуть любити та турбуватися про себе. Watsons подарує дітям засоби особистої гігієни та базову косметику для догляду за обличчям. Крім того, на заняттях вони навчатимуться основам натурального та сучасного макіяжу, а потім, на основі пройденого матеріалу, будуть мати можливість позмагатися в конкурсі на кращий макіяж.

РОЗДІЛ 3. УЧАСТЬ КОМПАНІЇ АДІДАС В ДОСЯГНЕННІ ЦСР: ГЛОБАЛЬНА ВІЗІЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

3.1. Еволюція стійкості бізнесу Адідас

Компанія Адідас – один з небагатьох світових ритейлерів, який стабільно працює над стійким розвитком свого бізнесу протягом багатьох років у різних напрямках, зокрема таких, як глобальне управління ланцюжками поставок, вплив на навколишнє середовище, громадські програми та програми лідерства. Ключові етапи розвитку ініціатив компанії на її шляху до сталого розвитку представлені у Додатку К.

Важливим для роботи компанії Адідас є зворотний зв'язок і визнання своїх з боку всіх зацікавлених сторін. Міжнародні установи, рейтингові агентства, неурядові організації та соціально відповідальні інвестори (Socially responsible investing, SRI) оцінюють роботу компанії за допомогою поглибленого аналізу програм екологічного, соціального і корпоративного управління (Environmental, Social, Governance, ESG) компанії і демонструють зовнішнє визнання ініціатив Адідас в галузі сталого розвитку по всьому світу [39].

Індекс сталого розвитку Доу-Джонса: У 2019 році Адідас 20 рік поспіль було включено до Індексу сталого розвитку Доу-Джонса (DJSI), який оцінює показники сталого розвитку найбільших 2500 компаній, включених в Глобальний індекс загального фондового ринку Доу-Джонса. В «Індустрії текстильного одягу, одягу і предметів розкоші» Адідас посіли перше місце в галузі за критеріями управління брендом, інформаційної безпеки/кібербезпеки і доступності систем, екологічної політики та систем управління, операційної екологічної ефективності, соціальної звітності та залучення і утримання талантів.

Серія індексів FTSE4Good: У 2019 році Адідас було включено в серію індексів FTSE4Good. Серія індексів FTSE4Good призначена для вимірювання

ефективності компаній, що демонструють сильну екологічну, соціальну та управлінську (ESG) практику [52].

Глобальні індекси стійкості MSCI, ESG і SRI: У 2019 році Адідас було включено в Всесвітній індекс лідерів MSCI ESG, Глобальний індекс стійкості MSCI і Глобальний індексів SRI MSCI [48].

Індекси лідерства STOXX Global ESG: У 2019 році Адідас було включено в індекси лідерства STOXX Global ESG. Сімейство індексів складається з трьох спеціалізованих індексів (екологічного, соціального та управлінського), а також одного широкого індексу, який підсумовує спеціалізовані.

Індекси сталого розвитку Ethibel: У 2019 році Адідас було включено в Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe і Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Global. Індекси сталого розвитку Ethibel складаються з компаній, що входять до реєстру Ethibel, на основі кращих підходів в поєднанні з етичними критеріями виключення.

Індекси ECPI: У 2019 році Адідас було включено в індекси ECPI. ECPI займається екологічними, соціальними та управлінськими дослідженнями (ESG), а також розробкою, розрахунком і публікаціями індексів.

Індекс Global 100: «Індекс Global 100» - це щорічний проект, ініційований Corporate Knights. У 2019 році Адідас було включено в список «100 найстійкіших корпорацій світу» і визнано лідером у своїй галузі, про що повідомила сама компанія Corporate Knights [61].

CDP «Зміни клімату» та «Вода»: Адідас щорічно звітує перед CDP «Зміни клімату» та «Вода». CDP, раніше – Проект розкриття інформації про викиди вуглецю, управляє глобальною системою розкриття інформації, яка дозволяє компаніям вимірювати і управляти своїми наслідками на довкілля. У 2019 році Адідас було відзначено оцінками «В» і за «Зміни клімату», і за «Воду». Результати показують, що компанія реалізувала ряд передових практик з управління зміною клімату і водними ризиками як у своїй власній діяльності, так і за її межами [43].

Індекс прозорості корпоративної інформації Green Supply Chain: У 2019 році Адідас посіли друге місце у текстильній промисловості в щорічному індексі прозорості корпоративної інформації Green Supply Chain (CITI), який формує систему кількісної оцінки, призначеної для оцінки екологічного менеджменту брендами своїх ланцюжків поставок в Китаї [55].

Акредитація справедливої трудової асоціації: У 1999 році Адідас приєдналися до Асоціації справедливої праці (FLA), некомерційної коаліції приватних корпорацій та неурядових організацій за участю багатьох зацікавлених сторін. У 2017 році компанія втретє отримала акредитацію FLA на свою програму ланцюжка соціальних поставок [49].

Корпоративний контроль з прав людини: Адідас зберегли свої лідерські позиції в оцінці показника корпоративного контролю з прав людини (CHRB) у 2020 році, ставши першими в галузі і четвертим в цілому у всіх оцінених галузях. Показник корпоративного контролю з прав людини оцінює розкриття інформації 230 глобальних компаній про їхню політику, процеси та ефективність в області прав людини [47].

Know the Chain Benchmark: У 2018 році Адідас посіли перше місце серед 44 компаній по виробництву одягу і взуття в оцінці KnowTheChain і були визнані за свої програми щодо усунення ризиків примусової праці в ланцюжку поставок.

Премія Stop Slavery Award: У 2017 році Адідас було оголошено переможцем другої премії Thomson Reuters Foundation Stop Slavery Award. Нагорода присуджується підприємствам, які досягають успіху у виявленні, дослідженні та викоріненні примусової праці зі своїх ланцюжків поставок. Адідас отримали високу оцінку за прозорі аудити, чіткі відповідальні керівні принципи пошуку постачальників та надійні інструменти для відстеження ланцюжків поставок з високим ризиком [68].

Слід особливо підкреслити, що це далеко не всі відзнаки та визнання компанії Адідас у сфері сталого розвитку. Компанію можна вважати одним з піонерів стійкості, адже вона почала свою діяльність в напрямку стійкості

бізнесу ще з початку 2000-х років, коли концепція та принципи сталого розвитку, для бізнесу зокрема, лише набирали свого поширення і задовго до прийняття глобальних Цілей сталого розвитку. У додатку Л наведено відзнаки та визнання Адідас щодо їх ініціатив стійкості бізнесу протягом 2002-2011 рр.

3.2. Впровадження ЦСР в глобальну дорожню карту стійкого розвитку Адідас

Адідас активно розвиває свою бізнес-модель орієнтуючись на так звані зовнішні рамки. Однією з таких рамок є цілі ООН зі сталого розвитку (ЦСР), які представляють глобальний заклик до дій для сприяння процвітанню для всіх, захищаючи планету. Незважаючи на те, що поточна дорожня карта та основні цілі були реалізовані компанією Адідас ще до прийняття ЦСР, можна визначити чітку кореляцію між ЦСР та спрямованістю компанії на принципи сталого розвитку. Пріоритетні для компанії ЦСР пов'язані як із екологічними пріоритетами (вибір матеріалів, виробництво, використання та утилізація продукції), так і з потребами та проблемами людей у ланцюжку створення вартості Адідас. Таким чином, основними Цілями сталого розвитку ООН, з якими корелюється діяльність компанії є: ЦСР 3 «Міцне здоров'я», ЦСР 6 «Чиста вода та належні санітарні умови», ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», ЦСР 10 «Скорочення нерівності», ЦСР 12 «Відповідальне споживання», ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату», ЦСР 14 «Збереження морських екосистем», ЦСР 17 «Партнерство заради стійкого розвитку» (Додаток М).

Стійкий бізнес, згідно з філософією компанії - це досягнення балансу між очікуваннями акціонерів, потребами співробітників і навколишнім середовищем. В Адідас діють згідно принципу, що дотримання відповідальності перед природою та правами людини сприяє сталому економічному успіху. Компанія регулярно звітує про показники сталого розвитку, вимірюючи і розкриваючи прогрес, досягнутий в поставлених цілях.

2020 рік був важким через пандемію коронавірусу, яка змусила дотримуватися локальних правил, таких як закриття магазинів та заборони на поїздки, але в цілому було досягнуто певного прогресу в ініціативах та поставлених цілях [40].

Власна діяльність: у 2020 році було кумулятивно скорочено комбіновані чисті викиди на 55% в порівнянні з 2015 роком. Це результат ініціатив з енергозбереження; використання сертифікатів енергетичних атрибутів (ЕАС) на центральних об'єктах, а також в масштабах всієї компанії; систем моніторингу енергії; установки фотоелектричних систем. Крім того, компенсовано вуглецевий слід споживання газу на всіх підприємствах у Німеччині.

У 2020 році ізоляція через пандемію коронавірусу також позитивно вплинула на споживання енергії і води на виробничих об'єктах. В результаті у 2020 році накопичена економія води склала 48% на одного співробітника в порівнянні з 2008 роком. Завдяки цим результатам було перевиконано цілі останнього стратегічного циклу.

Вода: завдяки сукупному скороченню споживання води на 36% на підприємствах стратегічних постачальників першого рівня і сукупному скороченню споживання води на 43% на підприємствах стратегічних постачальників матеріалів для одягу другого рівня було перевиконано цільові показники по досягненню скорочення на 20% (1 Рівень) та 35% (2 Рівень) протягом п'ятирічного циклу (2015-2020 рр).

Енергія: Завдяки сукупному скороченню споживання енергії на 23% на об'єктах стратегічних постачальників першого рівня і на підприємствах по виробництву швейних матеріалів другого рівня, було перевиконано цільові показники по досягненню скорочення на 20% у цих постачальників протягом п'ятирічного циклу (2015-2020 рр.).

Відходи: завдяки сукупному скороченню обсягу відходів на 30% на об'єктах стратегічних постачальників першого рівня і на об'єктах стратегічних постачальників швейних матеріалів другого рівня, було перевиконано цільові

показники по досягненню скорочення на 20% у цих постачальників протягом п'ятирічного циклу (2015-2020 рр.).

Цілісний підхід компанії до сталості відповідає на виклики, які загрожують нашій планеті і суспільству. Сталий розвиток є невід'ємним компонентом нової стратегії – «Володій грою» (англ. «Own the Game»), в якій передбачається чітка дорожня карта до 2025 року і надалі.

Стратегія заснована на спорті та зростанні і ставить споживача в центр діяльності компанії. Цілі спрямовуються на підвищення авторитету бренду, підвищення досвіду для споживача та *розширення кордонів в галузі сталого розвитку*. Виконання стратегії забезпечується інноваціями в усіх аспектах ведення бізнесу, цифровою трансформацією та людьми (рис. 3.1).

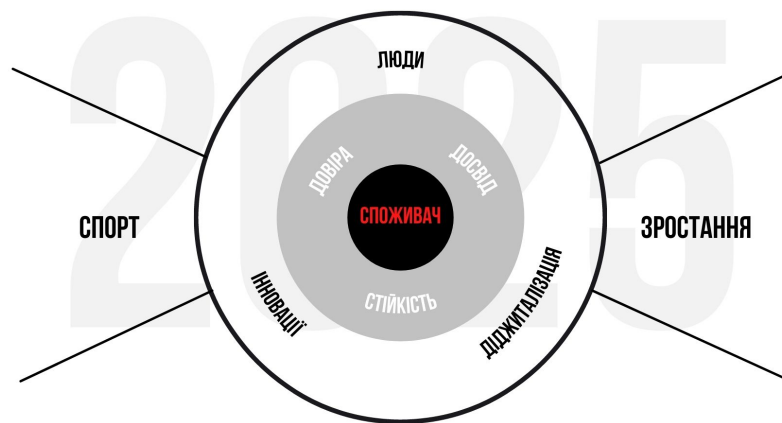


Рисунок 3.1. Концепція стратегії сталого розвитку Адідас «Володій грою» до 2025 р., сформовано автором на основі [40]

Стратегія «Володій грою» охоплює сфери, які є найбільш важливими для бізнесу та зацікавлених сторін, перетворює спільні зусилля в сфері сталого розвитку в реальні цілі.

Управління впливом на навколишнє середовище на підприємствах і в ланцюжку доданої вартості є ключовим напрямком роботи стратегії сталого розвитку Адідас (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2. Основні складові стратегії сталого розвитку Адідас [40]

Цільовий рік	Сфера	Ціль	Вихідний рівень
2025	<i>Власні операції</i>	Досягнення вуглецевої нейтральності	-
2025	Енергія	Впровадження відновлюваних джерел енергії на стратегічних об'єктах постачальників 1 та 2 Рівнів для збереження сталого рівня викидів	2017
2025	Хімікати	Досягнення 3 Рівня відповідності – «Списку речовин з обмеженим виробництвом» від ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals) для 80% постачальників, які керуються хімічними речовинами у своєму виробничому процесі	-
2025	Вода	Зниження споживання води на 40% на об'єктах постачальників 2 Рівня	2017
2025	Стічні води	Досягнення «Базового рівня стічних вод» від ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals) для 80% постачальників, які експлуатують очисні споруди на об'єкті	-
2025	<i>Декарбонізація</i>	Зниження викидів CO ₂ на 15% на продукт	2017
2030	<i>Ланцюжок доданої вартості (від виробництва сировини до власного виробництва)</i>	Зниження викидів CO ₂ на 30%	2017
2050	<i>Ланцюжок доданої вартості (від виробництва сировини до власного виробництва)</i>	Досягнення кліматичної нейтральності	-

За допомогою економічної діяльності, пов'язаною з бізнес-моделлю Адідас, створюється цінність, яка повинна врівноважувати вплив на навколишнє середовище. Однак, будучи компанією світового масштабу та глобальної присутності, компанія також здійснює соціальний вплив на спільноти, при цьому усвідомлюючи свою відповідальність за дотримання

прав людини і важливість проведення належної комплексної перевірки для виконання цього зобов'язання як компанії (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3. Соціальні ініціативи Адідас в контексті Цілей сталого розвитку, [40]

Цільовий рік	Сфера	Ціль
2025	Продуктивність	У 2021 році відбудеться перехід від контрольного показника відповідності (С-КРІ), який орієнтований на системи управління та самоврядування постачальників, до нового набору соціальних показників (S-КРІ), які вимірюють такі результати, як зниження кількості нещасних випадків, вищий рівень утримання або підвищення задоволеності співробітників. За допомогою S-КРІ, буде відбуватись щорічна звітність про умови на робочому місці, в тому числі про ефективність ініціатив компанії щодо розширення прав і можливостей співробітників.
2025	Прозорість	В рамках ширших процесів управління ризиками буде розширено масштаби застосування заходів належної обачності щодо прав людини (Human Rights Due Diligence, HRDD). Мета до 2025 року - досягти 100% охоплення всіх видів діяльності, схильних до ризику, забезпечуючи дотримання вимог щодо HRDD у всій організації. «Схильні до ризику» види діяльності - це ті види діяльності, які визначені в щорічному картуванні ризиків для прав людини і відзначені як такі, що потенційно несприятливо впливають на права людини та вимагають запобігання або пом'якшення.
2025	Чесність	Основна увага приділяється гендерній рівності, справедливій оплаті праці та практиці відповідального вибору постачальників, які також підтримують справедливу оплату праці працівників. Компанія прагне поступового поліпшення всіх критеріїв справедливої оплати праці та досягнення гендерного паритету в оплаті праці працівників та їх керівників по кожному зі стратегічних постачальників першого рівня до 2025 року.

Стійкі робочі місця. Стійкість - це спільна відданість та зобов'язання усіх співробітників в офісах Адідас та Рібок, а також у торгових та дистрибуційних центрах по всьому світу. У ресторанах та кав'ярнях компанії відсутні пластикові пляшки та чашки багаторазового використання. Заохочується стійкий проїзд на роботу та постійне навчання тому, як жити екологічно, завдяки ініціативам Зеленої компанії (Green Company). Відновлювані джерела енергії для будівель активно використовуються на

будівлях компанії, наприклад, у штаб-квартирі в Німеччині дахи вкриті фотоелектричними модулями, а в офісах встановлено бігові доріжки із зразків переробленої продукції.

Боротьба із пластиковими відходами або кінець ери пластикових відходів Адідас. Нині, пластик - це проблема, яка набула глобальних масштабів: на кожну людину на планеті припадає одна тонна пластику, майже 80% якої є пластиковими відходами. Ці відходи руйнують океани. До 2050 року моря будуть наповнені більше пластиком, ніж риба [70]. На шляху до сталого розвитку Адідас здійснила ряд важливих кроків у боротьбі з пластиковими відходами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Основні етапи та ініціативи Адідас у боротьбі з пластиковими відходами, сформовано автором за [70]

Рік	Ініціатива
1998	Адідас прийняв вичерпну та детальну політику обмеження щодо матеріалів, яка забороняє використання хімічних речовин, що вважаються шкідливими або токсичними.
2012	На Олімпійських іграх у Лондоні Адідас забезпечив усіх волонтерів формою з переробленого поліестеру
2015	Адідас і Parley for the Oceans запустили єдине взуття в рамках довгострокового партнерства з питань екологічних інновацій
2020	Понад 50% використаного Адідас поліестеру у продукції буде перероблено
2024	Адідас відмовиться від використання натурального поліестеру у всіх продуктах.
2030	Адідас зменшить вуглецевий слід компанії на 30% (порівняно з 2017 р.) в рамках орієнтації індустрії моди щодо змін клімату
2050	Адідас досягне кліматичного нейтралітету в Німеччині та використовуватиме майже всю електроенергію з відновлюваних джерел

Таким чином, компанія взяла на себе зобов'язання припинити та відмовитись від пластикових відходів і до 2024 року повністю виключити чистий поліестер із своєї продукції та перейти на 100% переробку. Для досягнення даної цілей розвиваються відкриті партнерські відносини задля

створення стійких рішень, які виходять за рамки власного бізнесу та впливу Адідас.

Компанія Адідас постійно запроваджує інновації у свої бізнес-процеси та бізнес-стратегію з тим, щоб стати циркулярною (circular) компанією, тобто такою, де вироблена продукція може бути перероблена або повернута в природу. Для цього фокус компанії побудований на стратегії трьох циклів (Three Loop Strategy): 1. Виробництво з перероблених матеріалів (Recycled Loop); 2. Циркулярне виробництво (Circular Loop); 3. Регенерація (Regenerative Loop). Дана стратегія покликана вирішити основну мету компанії щодо відмови від пластикових відходів.

3.3. Рекомендації з підвищення стійкості компанії Адідас в Україні

Глобальна мета компанії може бути виражена слоганом «Завдяки спорту ми можемо змінювати життя». Для цього зусилля Адідас на активізації діяльності з чотирьох напрямків: «Вона ламає бар'єри», яка спрямована на те, щоб спонукати дівчат приєднуватися і залишатися у спорті; «Єдина стартова лінія», яка спрямована на збільшення інклюзивності для всіх у спорті та спортивній культурі; «Кінець. Пластикові відходи», яка спрямована на захист Світового океану для майбутніх поколінь, а також «Різноманітність та інклюзія». Всіма цими ініціативами та діяльністю у цій галузі централізовано керує спеціальна команда «Глобальна мета», яка звітує перед членом виконавчого комітету, відповідальним за глобальні кадрові ресурси. Оскільки 2020 рік був роком безпрецедентних негараздів у всьому світі, багато дій компанії були реакцією на ці події. Компанія Адідас, яка діє в Україні, є частиною глобальної команди, тому всі вищезазначені програми реалізуються і в Україні.

На мою думку, для більшого впровадження та реалізації завдань Цілей сталого розвитку в управлінні бізнесом компанії Адідас, необхідним є підвищення соціальної складової такої політики. Адже із восьми ЦСР, які є

пріоритетними для Адідас згідно з його дорожньою картою (Додаток М), лише одна ЦСР 10 «Скорочення нерівності» може бути напряму віднесена до «соціального блоку». Адже кожна людина окрім роботи має ще й так зване приватне життя, яке пов'язане, в першу чергу, із сім'єю та дітьми. І тому спроба знайти баланс між робочими і сімейними зобов'язаннями може бути досить виснажливою, проблематичною і мати негативний вплив як на виконання робочих, так і сімейних обов'язків. Тому, інвестування в політику, дружню до сім'ї (Family Friendly Policies), допоможе підвищити здатність компанії залучати, мотивувати і утримувати співробітників, стимулювати їхню лояльність. Політика, орієнтована на сім'ю, не тільки дасть користь у вигляді здорового й освіченого покоління, підтримки рівності та сталого розвитку, а й підвищить продуктивність праці, роблячи компанії більш конкурентоспроможними.

Family Friendly Policies — це політика, яка допомагає співробітникам легше знаходити баланс між сім'єю і роботою та виконувати як сімейні, так і робочі обов'язки без шкоди для обох сфер. Така політика надає три види основних ресурсів, необхідних батькам і дітям: час, фінанси і послуги. Якщо в Україні лише починають обговорювати паритет заробітних плат для жінок і чоловіків, то світова практика вже свідчить про вузькість такого підходу. У міжнародному середовищі йде трансформація від питань простої гендерної рівності до бізнесів, дружніх до сімей.

Політика Family Friendly Policies може стати вигідною як для Адідас Україна, так і в цілому для економіки України, адже вона зможе утримати працівників, скоротить кількість прогулів і знизить витрати на набір персоналу. Ця політика дасть можливість працюючим батькам, особливо матерям, просуватися кар'єрними сходами, що, натомість, сприяє підвищенню залученості співробітників, зробить компанію ще більш конкурентоспроможною і залучить таланти. Також це покращить імідж бренду і ще більше наблизить Адідас до світових стандартів стійкості.

Таким чином, основними способами сприятливого для сім'ї робочого місця в компанії Адідас мають стати:

1. Відсутність дискримінації жінок через вагітність, материнство або сімейні обов'язки, гарантування рівних кар'єрних можливостей;
2. Забезпечення гідною заробітною платнею, яка відображає вартість життя для сім'ї, не обмежуючись простим дотриманням правових норм;
3. Надання гнучких умови робочого часу завдяки домашній роботі, комфортним умовам в офісі: душ для велосипедистів, зони відпочинку тощо.
4. Забезпечення можливості грудного вигодовування на роботі через оплачувані перерви на годування, адекватні умови і сприятливе середовище для годування грудьми на робочому місці. Якщо компанія зможе продемонструвати свою лояльність у цьому питанні, це буде суттєвим стимулом для жінки повернутися до роботи раніше, не боячись обділити свою дитину.
5. Вирішення конкретних проблем, з якими стикаються внутрішньо переміщені особи в Україні, як-от надання підтримки працівникам у переїздах зі своїми сім'ями, тимчасова компенсація оренди житла, інформаційна підтримка на новому місці.
6. Заохочення позитивної батьківської практики, яка має носити постійний характер.
7. Сприяння поширенню політики, орієнтованої на сім'ю, серед постачальників та інших ділових партнерів.

3.4. Методична розробка

Актуальність питання сталого розвитку світу є нагальною, екологічно та економічно важливою. Не менш важливою для реалізації і досягнення Цілей сталого розвитку є просвітницька та навчальна місія. За час навчання у школі під час вивчення окремих дисциплін учні лише частково та поверхнево можуть ознайомитись з поняттям сталого розвитку та критичною необхідністю

переходу людства до нього. Безумовно, прищеплення культури сталості має проводитись ще з дитинства, коли відбувається формування та становлення дітей як особистостей. Проте, популяризація ідей концепції сталого розвитку не менш ефективною буде і для студентів, які вже є більш свідомими.

Методична розробка полягає у створенні факультативного курсу для студентів, молодих людей, усіх, хто цікавиться питаннями та прагне бути більш обізнаним в різних аспектах сталому розвитку. Доцільність розробки подібного курсу пояснюється необхідністю популяризації ідей сталого розвитку через неформальні освітньо-просвітницькі методи.

Курс складається з 19 блоків (19 занять), тривалістю 60 хв кожний.

Блок 1 є ознайомчим і присвячений сталому розвитку загалом та ЦСР зокрема. Він має на меті зацікавити учнів в подальшому навчальному процесі та продемонструвати перспективність сталості у майбутньому кар'єрному шляху. Даний блок є першим та найбільш теоретичним, але передбачає підтримку постійного зворотного контакту від учнів через проблемні запитання-відповіді.

Блоки 2-18 присвячені кожній окремій ЦСР. Перша частина занять в даному блоці більш теоретична та передбачає собою викладення основного матеріалу з демонстрацією презентації щодо конкретної Цілі. Друга частина занять більш інтерактивна та передбачає комбінування/чергування різних методик: дискусій, фокус-груп, моделювань, рольових ігор, ментальних карт тощо. Таке активне залучення слухачів курсу до процесу навчання допоможе їм оптимізувати прослуханий попередньо матеріал в поєднанні з формуванням та/або розвитком своїх soft skills.

Теоретичне наповнення усіх курсів передбачає ґрунтовне опрацювання офіційних ресурсів з питань сталого розвитку у світі та в Україні. Наприклад, таких як Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development [64], Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012 66/288. The future we want [66], Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for

Sustainable Development [67], Цілі Розвитку Тисячоліття. Україна: 2000–2015. Національна доповідь. [31], Цілі Сталого Розвитку: Україна. Добровільний національний огляд [32], Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017 [33], Цілі сталого розвитку Україна 2020. Моніторинговий звіт [34], Цілі сталого розвитку та Україна [36], Указ Президента України №722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. [29].

Закінчується кожний блок 2-18 тестуванням, яке проводиться не з метою контролю та подальшого виставлення оцінок (яких факультатив взагалі не передбачає), а з метою аналізу ефективності подачі та засвоєння теоретичного матеріалу, аби за потреби удосконалювати та розвивати даний курс. Тести розробляються та проводяться через платформу Kahoot! Приклади типових тестів блоків 2-18:

- Типовий тест на прикладі Цілі 4 (Якісна освіта) <https://create.kahoot.it/share/4/f6e16f15-84cb-4d8a-ba7e-bb9e8f81b38e> [розроблено автором];
- Типовий тест на прикладі Цілі 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату): <https://create.kahoot.it/share/13/b5784ac9-7c5d-4380-975b-5fa28f39457c> [розроблено автором].

Блоки 19-20 є завершальними. Під час цих занять підводяться підсумки проходження курсу через оптимізацію набутих знань та навичок, отримання зворотного зв'язку та розгляд конкретних прикладів майбутніх професій, спрямованих на сталість.

Подібний факультативний курс є найбільш ефективним за можливості його проведення в очній формі, зважаючи на методики активного залучення учнів. Проте, за нинішніх умов пандемії коронавірусу та періодичних жорстких карантинних обмежень, як перспективу розвитку неформальної освіти у сфері сталого розвитку можна розглядати створення аналогічного онлайн-курсу (наприклад, на таких національних освітніх платформах як Prometheus, EdEra, тощо).

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Сталий розвиток – це такий розвиток країн, регіонів і суспільства в цілому, коли економічне зростання, матеріальне виробництво і споживання, а також інші види діяльності суспільства відбуваються в межах, які визначаються здатністю екосистем відновлюватися, поглинати забруднення і підтримувати життєдіяльність теперішніх та майбутніх поколінь;

Основні положення та принципи концепції сталого розвитку втілені в таких документах, як Декларація Конференції ООН з питань навколишнього середовища (Стокгольм, Швеція, 1972), доповідь Комісії Брутланд «Наше спільне майбутнє» (1987), «Порядок денний на XXI століття» («Саміт Землі», Ріо-де-Жанейро, Бразилія, 1992), Декларація тисячоліття ООН (Нью-Йорк, США, 2000), «Майбутнє, якого ми прагнемо» (Ріо +20, Ріо-де-Жанейро, Бразилія, 2012). Остаточне утвердження концепції відображено у Резолюції № 70/1 Генеральної Асамблеї ООН 25 вересня 2015 р. «Перетворення нашого світу: Порядок денний в сфері сталого розвитку на період до 2030 року» («Порядок денний - 2030»), яка визначила 17 глобальних Цілей сталого розвитку (ЦСР) та відповідні їм 169 завдань;

Проблема сталого розвитку стала безпосереднім викликом і для сфери ритейлу. З поступовою популяризацією ідей сталого розвитку, компанії стали брати їх на озброєння в якості керівних принципів своєї діяльності, адже зрозуміли, що глобальні виклики сучасності можуть негативно впливати на діяльність самої компанії;

Еволюція становлення концепції сталого розвитку компаній відбувалася на перетині парадигм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та сталого розвитку. «Стійкою» може визнаватися компанія, яка дбає не лише про забезпечення власного економічного успіху в довгостроковій перспективі, а й діяльність якої одночасно сприяє досягненню стійкості на глобальному рівні - економічному зростанню країни базування та країн, де компанія веде свої бізнес-операції, а також збільшенню соціальних благ і підтримки екологічної

рівноваги. Основним критерієм «стійкого бізнесу» є пошук балансу між короткостроковими та довгостроковими пропозиціями і попитом на ресурси;

Україна схвалила Порядок денний – 2030 та підготувала Національну доповідь, де розроблено національну систему ЦСР (86 завдань та 172 показники для їх моніторингу) і які затверджені Указом Президента України № 722/2019 від 30 вересня 2019 р. «Про Цілі сталого розвитку України» на період до 2030 р. ЦСР для України відповідають принципам Порядку денного – 2030 та завданням глобальних ЦСР;

Резолюцією ООН визнається важливість участі в досягненні ЦСР приватного сектора. Процес залучення ритейл-бізнесу до реалізації Порядку денного – 2030 має починатися з вибору цілей, які є для нього пріоритетними. Не всі 17 ЦСР будуть в однаковій мірі важливими для ритейлера. Більшість компаній зосереджуються на трьох-п'яти ЦСР, які є найбільш дотичними до їх бізнесу та щодо яких їх вплив (як негативний, так і позитивний) може бути визначальним;

Ритейл виступає одними з найбільш динамічних, глобально розповсюджених та перспективних бізнесів. Понад 70% світового ринку, на якому діють міжнародні ритейлери, сконцентровано у двох регіонах - Європа та Близький Схід. Проте основну експансію на світовий ринок здійснюють американські ритейлери, за ними експортерами брендів виступають європейських країни (Франція, Італія, Велика Британія). У структурі компаній світового ритейлу домінують мультиканальні ритейлери, які здійснюють свою торгівля як оффлайн так і онлайн, займаючи до 80% ринку;

Необхідність інвестування нині в стійкий роздрібний продаж є не лише модною тенденцією, а обумовлена тим, що цього хочуть споживачі (87% купуватимуть товари у підприємств, які виступають за соціальну та екологічну відповідальність; 76% відмовляться купувати товари чи послуги компанії, які поводяться протилежним чином; 63% покупців сподіваються, що бізнеси візьмуть на себе ініціативу для стимулювання соціальних та екологічних змін;

78% хочуть, щоб компанії вирішували важливі питання соціальної справедливості);

Існує кілька сильних ініціатив, які можна адаптувати до бізнесу будь-якого розміру в його прагненні стати більш стійким: запроваджувати стійкість у повсякденній практиці роздрібною торгівлі (вибір енергоефективного обладнання, мінімізація використання паперу, утилізація відходів належним чином); переходити на стійкі альтернативи упаковки; зробити стійку роздрібну торгівлю частиною історії бренду;

Донедавна сталість була нішевим підходом у роздрібній торгівлі. Але протягом останніх років спостерігається тенденція, як корпорації беруть на себе ініціативи з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як спосіб зменшити вплив на довкілля, підвищити соціальну складову та отримати додатковий прибуток. Успішними прикладами впровадження принципів сталого розвитку в стратегії КСВ на глобальному рівні серед ритейлерів можна вважати кейси, наприклад, ІКЕА, МЕТРО, GAP;

Ринок ритейлу є надзвичайно важливим і для економіки України. Внутрішня торгівля акумулює понад 13% ВВП. В 2019 році ритейлери забезпечили 72,5 % роздрібних продажів. В регіональному розрізі найбільші темпи розвитку спостерігались у Київській області – за рік товарообіг роздрібною торгівлі зріс на 20,8%; Дніпропетровській області (13,6%) і, власне, місто Київ (15,5%);

Серед сучасних трендів національного ринку ритейлу слід назвати наступні: ера магазинів біля будинку; розширення мережі, збільшення онлайн магазинів, промоакції як необхідність, зміна товарної та цінової структури асортименту, автоматизація та оптимізація процесів, мерчандайзинг як складова частина успіху, розвиток ринку крафтових товарів.

Згідно з Індексом інноваційності українських компаній у 2019 р. до першої п'ятірки ритейлерів увійшли Сільпо, Епіцентр К, АТБ-Маркет, Ашан Україна, Metro Cash&Carry Україна. Компанію Сільпо визнано найкращою в категорії «Інноваційність бізнес-процесів».

Група компаній Fozzy Group, до складу якої входять мережі «Сільпо» і «Фора», запровадили значну кількість ініціатив для довкілля, для співробітників, для гостей, для партнерів, які сприяють безпосередньо досягненню Цілей сталого розвитку в Україні (Зелений магазин, екологічний шопінг, сортування вторсировини, Silpo Recycling, зелений офіс, енергозберігаючі технології, заправки для електромобілів, здорове харчування, бали на благодійність, «Лавка традицій», тощо);

Компанія Адідас – один з небагатьох світових ритейлерів, який стабільно працює над стійким розвитком свого бізнесу протягом багатьох років у різних напрямках, зокрема таких, як глобальне управління ланцюжками поставок, вплив на навколишнє середовище, громадські програми та програми лідерства;

Міжнародні установи, рейтингові агентства, неурядові організації та соціально відповідальні інвестори оцінюють роботу компанії за допомогою поглибленого аналізу програм екологічного, соціального і корпоративного управління і демонструють зовнішнє визнання ініціатив Адідас в галузі сталого розвитку по всьому світу високими позиціями в різних індексах та рейтингах (Індекс сталого розвитку Доу-Джонса, Серія індексів FTSE4Good, Індекс прозорості корпоративної інформації Green Supply Chain, Індеси сталого розвитку Ethibel тощо);

Незважаючи на те, що поточна дорожня карта були реалізовані компанією Адідас ще до прийняття ЦСР, можна визначити чітку кореляцію між ЦСР та спрямованістю компанії принципам сталого розвитку. Пріоритетні для компанії ЦСР пов'язані як із екологічними пріоритетами (вибір матеріалів, виробництво, використання та утилізація продукції), так і з потребами та проблемами людей у ланцюжку створення вартості Адідас. Основними ЦСР ООН, з якими корелюється діяльність компанії є: ЦСР 3 «Міцне здоров'я», ЦСР 6 «Чиста вода та належні санітарні умови», ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», ЦСР 10 «Скорочення нерівності», ЦСР 12 «Відповідальне споживання», ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату»,

ЦСР 14 «Збереження морських екосистем», ЦСР 17 «Партнерство заради стійкого розвитку»;

Сталий розвиток є невід'ємним компонентом нової стратегії Адідас – «Володій грою» (англ. «Own the Game»), в якій передбачається чітка дорожня карта до 2025 року і надалі. Стратегія заснована на спорті та зростанні і ставить споживача в центр діяльності компанії. Цілі спрямовуються на підвищення авторитету бренду, підвищення досвіду для споживача та розширення кордонів в галузі сталого розвитку. Виконання стратегії забезпечується інноваціями в усіх аспектах ведення бізнесу, цифровою трансформацією та людьми;

Соціальна складова стійкого бізнесу Адідас проявляється, зокрема, через створення стійких робочих місць. У ресторанах та кав'ярнях компанії відсутні пластикові пляшки та чашки багаторазового використання. Заохочується стійкий проїзд на роботу та постійне навчання тому, як жити екологічно, завдяки ініціативам Зеленої компанії (Green Company). Відновлювані джерела енергії для будівель активно використовуються на будівлях компанії, а в офісах встановлено бігові доріжки із зразків переробленої продукції.

Найбільш сильною стороною політики стійкості є екологічні ініціативи Адідас. Так, ритейлер взяв на себе зобов'язання припинити та відмовитись від пластикових відходів і до 2024 року повністю виключити чистий поліестер із своєї продукції та перейти на 100% переробку. Дані ініціативи були започатковані компанією ще у 1998 році і активно тривають донині;

Задля підвищення стійкості компанії, на мою думку, необхідним є активізація соціального блоку політики сталості Адідас. Цього можна досягнути, запровадивши так звану політику, дружню до сім'ї (Family Friendly Policies). Це політика, яка допомагає співробітникам легше знаходити баланс між сім'єю і роботою та виконувати як сімейні, так і робочі обов'язки без шкоди для обох сфер. Така політика надає три види основних ресурсів, необхідних батькам і дітям: час, фінанси і послуги.

Політика Family Friendly Policies може стати вигідною як для Адідас Україна, так і в цілому для економіки України, адже вона зможе утримати працівників, скоротить кількість прогулів і знизить витрати на набір персоналу. Ця політика дасть можливість працюючим батькам, особливо матерям, просуватися кар'єрними сходами, що, натомість, сприяє підвищенню залученості співробітників, зробить компанію ще більш конкурентоспроможною і залучить таланти. Також це покращить імідж бренду і ще більше наблизить Адідас до світових стандартів стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року : Аналітична доповідь. – К.: Інститут суспільноекономічних досліджень, 2017. – 84 с.
2. Антонюк Я. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні / Я. М. Антонюк, І. М. Шиндировський // Підприємництво і торгівля. - 2019. - Вип. 24. - С. 22-30. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2019_24_5
3. Відповідальна поведінка бізнесу в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ua.info>
4. Внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку 2016-2020 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf>
5. Глобальні цілі сталого розвитку 2015–2030. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>
6. Глобальний договір ООН в Україні. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/gd-oon-v-ukraini/>
7. Добровільний огляд щодо прогресу бізнесу в Україні у досягненні Цілей сталого розвитку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://globalcompact.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/globalcompact.-dobrovilnij-ogljad-1.pdf>
8. Європейський бізнес-саміт про ключові напрямки сталого розвитку: тенденції та драйвери [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/jevropejskij-biznes-samit-pro-kljuchovi-naprjamk-353227/>
9. Йоханнесбурзька декларація зі сталого розвитку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/decl_wssd.shtml

10. Йоханнесбурзький план. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.un.org/ru/events/pastevents/pdf/plan_wssd.pdf
11. Керівництво «Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/entrepreneurship-support/sdg-business-role-enhancement.html>
12. Класифікатор видів економічної діяльності України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/47/KVED10_47_7.html
13. Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 570 с.
14. Ляшук К.П. Концепція сталого розвитку як базис корпоративної соціальної відповідальності у бізнесовому середовищі України // Економіка та управління підприємствами. – Вип. № 1(75). – 2020. – С. 121-129. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-17>
15. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
16. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html>
17. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес-практиці // Міжнародна економічна політика. – 2011. – Вип. 1-2. – С. 115–141.
18. Погуда Н.В., Касторська С.К. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку туристичного підприємства. - DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.51>

19. Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf
20. Практики КСВ в Україні 2019 / за ред. М. Саприкіної ; Центр «Розвиток КСВ». Київ, 2019. 152 с. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://csr-ukraine.org/research/praktiki-ksv-v-ukraini-2019/>
21. Про зміни та тренди на ринку ритейлу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buduysvoe.com/publications/pro-zminy-ta-trendy-na-ryнку-riteylu>
22. Ритейл-2020: топ-5 трендів digital-трансформації в торгівлі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/5-trendov-digital-transformatsyy/>
23. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. – К.: Видавництво «Юстон», 2017. – 52 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf
24. Савицька Н. Л., Полевич К. В. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера глобальної економіки // ефективна економіка. - №9. – 2014. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3361>
25. Сак Т., Грицюк Н. Ринок ритейлу в Україні: тенденції та перспективи розвитку в умовах кризи. – DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-33-42>
26. Сталій розвиток для України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sd4ua.org/>
27. Старикова Е.А. Значение концепции устойчивого развития в деятельности транснациональных корпораций / Е.А. Старикова // Экономика, предпринимательство и право. — М.: Издательство «Креативная экономика», 2017. — Том 7. — №2. — С. 125-136. — DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.7.2.38043>

28. Тренды и бренды ритейла: результаты 2020 vs прогнозы 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://abmcloud.com/top-10-trendov-roznicnogo-biznesa-20-21-opredelennaya-neopredelennost/>
29. Указ Президента України №722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
30. Фіалка О. Доставка і селф-сервіси: чим жив український ритейл в 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/trendi-ukrajinskogo-riteylu-pidsumki-roku-50061807.html>
31. Цілі Розвитку Тисячоліття. Україна: 2000–2015. Національна доповідь. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://un.org.ua/images/stories/docs/2015_MDGs_Ukraine_Report_ukr.pdf
32. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Добровільний національний огляд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%96%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20-%20%D0%94%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BE%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4.pdf>
33. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf
34. Цілі сталого розвитку Україна 2020. Моніторинговий звіт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202020%20Monitoring_12.2020ukr.pdf

- 35.Цілі сталого розвитку в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments>
- 36.Цілі сталого розвитку та Україна. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
- 37.Що таке сталий розвиток? [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/>
- 38.Adidas. Annual Report 2020. Strategy. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://report.adidas-group.com/2020/en/group-management-report-our-company/strategy.html>
- 39.Adidas. Sustainability. Awards and Recognition. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.adidas-group.com/en/sustainability/managing-sustainability/awards-recognition/>
40. Adidas. Sustainability. General Approach. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.adidas-group.com/en/sustainability/managing-sustainability/general-approach/#/successful-completion-of-2020-targets/>
- 41.Blueprint for Business Leadership on the SDGs. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FBlueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>
- 42.Business and the Sustainable Development Goals: Acting Responsibly and Finding Opportunities. – UN Global Compact. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fdevelopment%2FGCforSDBrochure.pdf
- 43.CDP. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.cdp.net/en/info/about-us>
- 44.Colin C Williams. Rethinking the Role of the Retail Sector in Economic Development. - DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069700000011>

45. Cone Communications 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study#download-the-research>
46. Consumer Trends 2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mintel.com/global-consumer-trends/>
47. Corporate Human Rights Benchmark. Adidas. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/chrbc/companies/adidas-2/>
48. ESG Indexes. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-indexes>
49. Fair Labor Association. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fairlabor.org>
50. Forbes. The World's most valuable Brands. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#3609398d119c>
51. Fozzy Group. Сталий розвиток. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fozzy.ua/ua/retail_chains/sustainability/
52. FTSE4Good Index Series. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>
53. Gap Inc. Sustainability Strategy. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gapincustainability.com/strategy/our-sustainability-strategy>
54. How Global is the Business of Retail? 2017. Report. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://cbre.vo.llnwd.net/grgservices/secure/How_Global_2017.pdf?e=1621085331&h=598fcc7179715d83d6516703b8715968
55. IPE Supply Chain Program: Driving green production through green procurement. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ipe.org.cn/GreenSupplyChain/main.aspx>

56. Lifshitz Ian. The positive impact of sustainability labels. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.labelandnarrowweb.com/contents/view_experts-opinion/2015-09-08/the-positive-impact-of-sustainability-labels
57. Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf
58. Making Global Goals Local. – UN Global Compact. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FMGGLB+Brochure+2019.pdf>
59. METRO. Sustainability strategy. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://reports.metroag.de/corporate-responsibility-report/2019-2020/strategy/sustainability-strategy.html>
60. Mind Innovation Index 2019: штучний інтелект, але піратський софт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mind.ua/publications/20203121-mind-innovation-index-2019-shtuchnij-intelekt-ale-piratskij-soft>
61. Most Sustainable Corporations in the World. 2019. Global 100. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.corporateknights.com/reports/global-100/2019-global-100-results-15481153/>
39. Navigating the SDGs: a business guide to engaging with the UN Global Goals. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/PwC-sdg-guide.pdf>
63. Nicasio Francesca. Sustainability in Retail: 5 Ways to Make Your Business More Sustainable. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vendhq.com/blog/sustainability-in-retail/>
64. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>

65. People & Planet Positive. The IKEA Sustainability strategy. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ikea.com/kr/en/files/pdf/6c/5b/6c5b7acd/people-and-planet-positive-ikea-sustainability-strategy.pdf>
66. Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012 66/288. The future we want [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E
67. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
68. Stop Slavery Award Winners. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stopslaveryaward.com/past-winners>
69. Sustainable business development. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://en.globalccm.com/sustainability>
70. The Adidas Sustainability Story – Leading the Change. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gameplan-a.com/2020/06/the-adidas-sustainability-story-leading-the-change/>
71. The official site of the GRI Standards (2019). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.globalreporting.org/standards/media/2458/gri_standards_brochure.pdf
72. The SDGs need business: leadership and action. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sdgessentials.org/what-the-sdgs-mean-for-business.html>
73. Watsons Ukraine – цілі сталого розвитку до 2030 року та соціальна відповідальність компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/watsons-ukraine-tsili-stalogo-rozvytku-do-2030-roku-ta-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniyi/>
74. Why the world needs the SDGs. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sdgessentials.org/why-the-world-needs-the-sdgs.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця. Порівняльний аналіз концепцій сталого розвитку та КСВ,

[27]

Критерій	Сталий розвиток	Корпоративна соціальна відповідальність
Часові рамки	Довгострокові цілі розвитку (часовий проміжок у кілька поколінь)	Актуальні (короткострокові) потреби зацікавлених сторін
Специфіка	Залежить від глобального порядку денного	Залежить від конкретних вимог зацікавлених сторін
Складові	Спочатку акцент на екологічній складовій , потім розповсюдження на соціальний та економічний виміри	Спочатку акцент на соціальних питаннях (права людини, умови праці), потім на проблемах екології та переходу до моделі ЗВЛ

Додаток Б

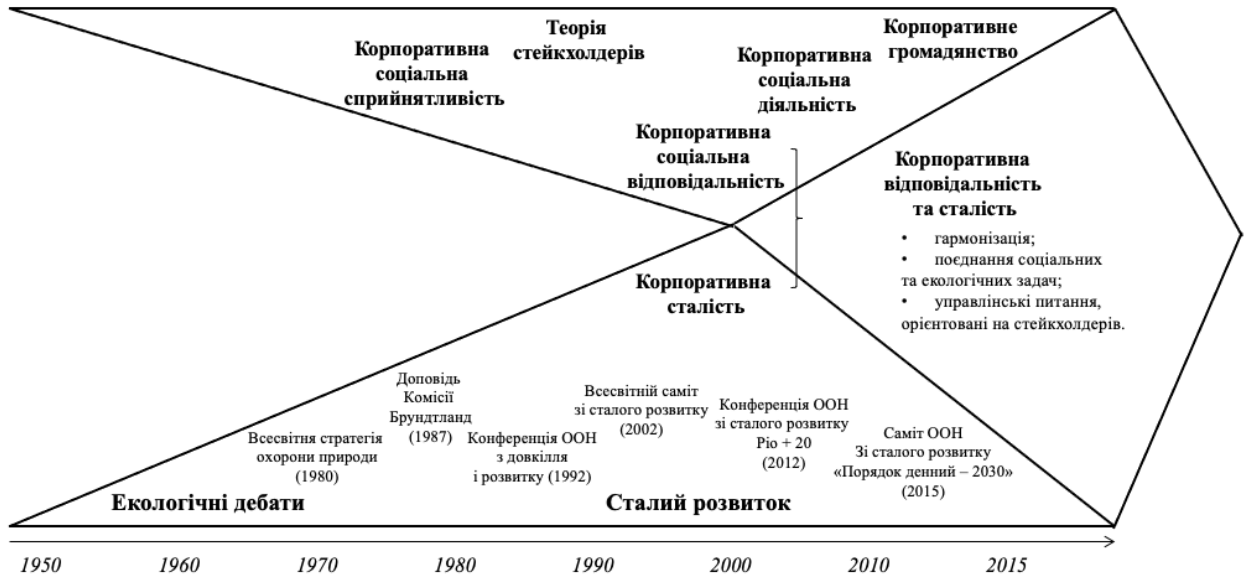


Рисунок. Взаємозв'язок еволюції концепцій сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності модифіковано та доповнено автором на основі [13]

Додаток В

Таблиця 1.2. Основні етапи виникнення та становлення концепції сталого розвитку, складено автором за [5, 9, 10, 16, 26, 37, 64, 66, 67]

Рік	Подія	Основні результати та документи
1972	I Конференція ООН з питань навколишнього середовища (Стокгольм, Швеція)	Представники 113 країн провели першу всесвітню зустріч з проблем навколишнього середовища, ініціювали питання взаємозв'язку економічного розвитку та деградації навколишнього середовища; Прийнято Декларацію Конференції ООН з питань навколишнього середовища
1982	Генеральна Асамблея ООН (Нью-Йорк, США)	Прийнято Всесвітню хартію захисту природи
1983	Генеральна Асамблея ООН (Нью-Йорк, США)	Створення Міжнародної комісії з навколишнього середовища та розвитку (комісія Г.Х. Брунтланд). Комісія закликала до нової ери економічного розвитку, безпечного для навколишнього середовища.
1987	Міжнародна комісія з навколишнього середовища та розвитку	Опубліковано доповідь комісії Брунтланд « Наше спільне майбутнє », яка представляла нову концепцію сталого розвитку як альтернативу розвитку, що заснований на необмеженому економічному зростанні [64]. Введено термін «сталий розвиток» («sustainable development»)
1992	Конференція ООН з навколишнього середовища та розвитку «Саміт Землі» (Ріо-де-Жанейро, Бразилія)	Представники 179 урядів прийняли п'ять підсумкових документів – дві заяви про принципи і план основних дій, які заклали основу для впровадження нової моделі розвитку цивілізації, засновану на ідеології сталого розвитку: <ul style="list-style-type: none">• Декларацію з навколишнього середовища і розвитку, 27 принципів якої визначають права і обов'язки країн у справі забезпечення розвитку і добробуту людей;

		<ul style="list-style-type: none"> • Заяву про принципи, управління, захисту та сталого розвитку всіх видів лісів, життєво необхідних для збереження всіх форм життя і забезпечення економічного розвитку; • Конвенцію про зміну клімату – з метою стабілізації концентрації газів, що викликають парниковий ефект в атмосфері, до екологічно допустимих рівнів; • Конвенцію про біологічне різноманіття, що вимагає від усіх країн збереження біологічного різноманіття всього живого; • Основний документ – «Порядок денний на XXI століття» – програму досягнення сталого розвитку з соціальної, економічної та екологічної точок зору. <p>Конференція також закликала всі країни прийняти національні стратегії сталого розвитку.</p> <p>На Конференції була створена Комісія ООН зі сталого розвитку для забезпечення ефективної подальшої діяльності щодо здійснення рішень Конференції, а також для зміцнення міжнародного співробітництва та більш раціонального використання міжурядових механізмів прийняття рішень з обліку питань навколишнього середовища та розвитку і для аналізу ходу здійснення Порядку денного на XXI століття на національному, регіональному та міжнародному рівнях.</p>
1994	<p>Глобальний екологічний форум «Міста і сталий розвиток» (Манчестер, Вел.Британія)</p> <p>Конференція «Довкілля і здоров'я» (Гельсінкі, Фінляндія)</p>	<p>Демонстрація перших «Програм сталого розвитку» великих міст світу.</p> <p>Затверджено План дій по здоров'ю навколишнього середовища для Європи (ЕНАРЕ) та запропоновано розробити узгоджені національні плани дій по досягненню здоров'я довкілля (НЕНАРs).</p>

2000	Саміт тисячоліття ООН (Нью-Йорк, США)	<p>Прийнято Декларацію тисячоліття ООН, яка визначала глобальні Цілі Розвитку Тисячоліття (ЦРТ) до 2015 р.</p> <p>Її затвердили 189 держав світу, у тому числі й Україна. Декларація містила у собі 8 ЦРТ, включала 21 завдання та вимірювалися 60 показниками для кількісної оцінки прогресу. Зазначені цілі були спрямовані на вирішення найбільш критичних для розвитку планети проблем: викорінення голоду та крайньої бідності, забезпечення доступу до освіти, забезпечення гендерної рівності, скорочення материнської та дитячої смертності, зменшення масштабів ВІЛ/СНІДу та інших захворювань, забезпечення екологічної стійкості та гармонізація зовнішньої допомоги для країн, що розвиваються.</p> <p>Водночас проблемними лишилися питання, пов'язані з подоланням нерівності, поліпшенням навколишнього середовища, пом'якшенням соціального напруження в суспільстві, а також зі зменшенням конфліктних ситуацій та масштабів їх розповсюдження.</p>
2002	Всесвітній саміт зі сталого розвитку (Йоганнесбург, ПАР)	<p>Сформульовано основні завдання сталого розвитку: подолання бідності, зміна моделей споживання, охорона і раціональне використання природних ресурсів</p> <p>Йоганнесбурзька декларація зі сталого розвитку [9] Йоганнесбурзький план [10]</p>
2012	Конференція ООН зі сталого розвитку Ріо +20 (Ріо-де-Жанейро, Бразилія)	<p>Обговорені проблеми «зеленої» економіки, сталого розвитку та подолання бідності.</p> <p>Прийнято підсумковий документ «Майбутнє, якого ми прагнемо» [66], який визначає засади побудови економічно, соціально та екологічно збалансованого майбутнього і серед іншого поклав початок роботи по формулюванню комплексу цілей сталого розвитку і розробки програми дій в галузі сталого розвитку на період після 2015 року.</p>

2015	Генеральна Асамблея ООН, Саміт зі сталого розвитку (Нью-Йорк, США)	193 країни-члени ООН, у т.ч. Україна, схвалили підсумковий документ «Перетворення нашого світу: Порядок денний в сфері сталого розвитку на період до 2030 року» [67], який визначив 17 глобальних цілей та відповідні їм 169 завдань зі сталого розвитку. Нові цілі та завдання мають комплексний характер і забезпечують збалансованість всіх трьох компонентів сталого розвитку: економічного, соціального та екологічного.
------	--	---

Додаток Г

Рисунок. Глобальні цілі сталого розвитку 2015-2030 [5]



Додаток Д

Таблиця. Порівняльна характеристика ознак роздрібної торговельної мережі та ритейлу [2]

Роздрібна торговельна мережа	Ритейл
<ol style="list-style-type: none"> 1. Присутній унітарний характер. 2. Має, як правило, національне значення. 3. Розвивається планомірно. 4. Шукають вигідне розташування в населених пунктах. 5. Займаються виключно роздрібною торгівлею. 6. Необов'язковий бренд. 7. Недостатньо використовує програми лояльності споживачів. 8. Пропонує асортимент товарів, передбачений асортиментним переліком. 9. З метою скорочення витрат на обслуговування клієнтів допускається погіршення якості торгівлі. 10. Достатньо високі ціни на товари. 11. Недостатня увага приділяється постійному запровадженню вимог сучасного мерчандайзингу та технологій дизайну. 12. Сукупний результат роботи окремих підприємств роздрібної торгівлі дорівнює сумі результатів цих підприємств. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Являє собою корпоративну мережу багатьох підприємств (одно- або багатоформатних). 2. Має міжнародне значення. 3. Розвивається на основі конкурентної спроможності та експансії, шляхом поглинання підприємств за схемою центр – периферія. 4. Мають в своїй основі загальноміське, регіональне або локальне розміщення в населених пунктах, використовуючи віддалені від центра території. 5. Роздрібна торгівля поєднується з виробничою та іншими сферами діяльності. 6. Обов'язковий розкручений бренд. 7. Завойовує споживачів на основі програм лояльності та роботи з масовим клієнтом. 8. Пропонує масовим споживачам широкий асортимент товарів, який можна придбати в одному місці. 9. Постійно вдосконалюється якість обслуговування споживачів, шляхом запровадження сучасних методів і форм продажу. 10. Ціни на товари значно нижчі, ніж в немережових торгових підприємствах. 11. Запровадження мерчандайзингу на мережу ритейлу та єдиних схем дизайну торговельних залів за допомогою функціональних спеціалістів певного формату магазинів. 12. Ритейл володіє синергічним ефектом від продажу товарів на різних підприємствах власної торгової мережі.

Додаток Е

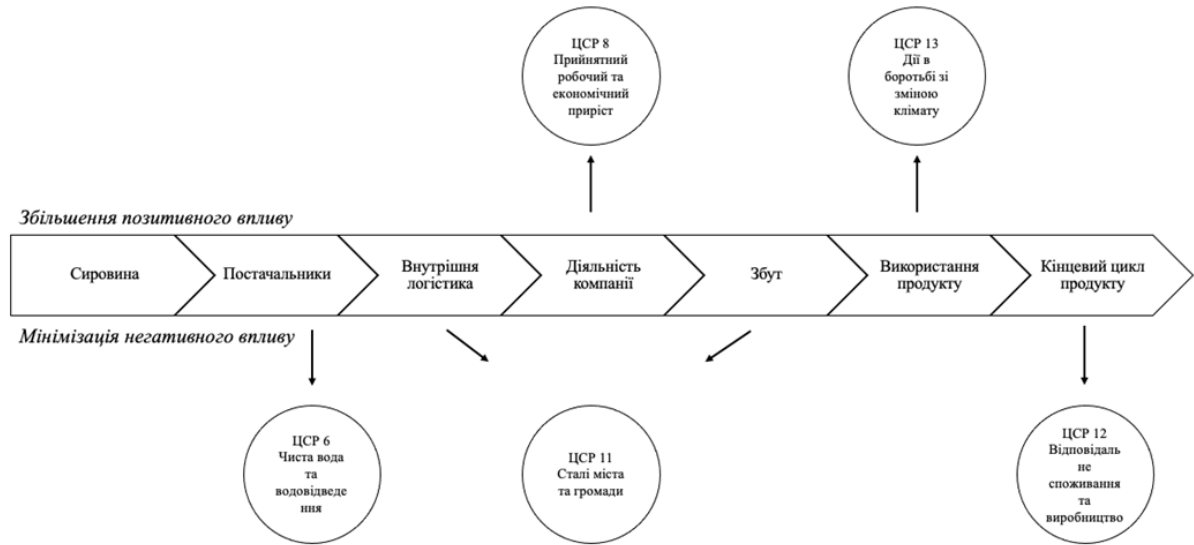


Рисунок. Методика визначення пріоритетності ЦСР відповідно до ланцюга формування вартості, сформовано автором за [19]

Додаток Ж




Таблиця. Переваги залучення бізнесу до досягнення ЦСР, сформовано автором за [11, 19, 41, 42, 58, 69, 72, 74]

Суспільні переваги в залученні бізнесу до досягнення ЦСР	Переваги для бізнесу від залучення до досягнення ЦСР
<p>1. Використання суттєвого впливу бізнесу на забезпечення економічного зростання, підвищення продуктивності праці та створення робочих місць – основних двигунів прогресу.</p> <p>2. Доступ до інновацій приватного сектора щодо технологій, продуктів, послуг, процесів та бізнес-моделей.</p> <p>3. Створення можливостей для досягнення масштабу за рахунок використання знань компаній щодо розробки бізнес-моделей для задоволення конкретних потреб клієнтів шляхом масштабування.</p> <p>4. Поєднання інвестицій державного сектора в рамках державної допомоги з корпоративними благодійними, соціальними чи комерційними інвестиціями бізнесу.</p> <p>5. Доступ до додаткових ноу-хау та навичок.</p> <p>6. Створення альянсів для сприяння відповідальній соціальній та екологічній практиці, а також розповсюдження більш широких цінностей і норм, таких як захист і повага до прав людини, сприяння ефективному управлінню та підзвітності, а також посилення інтеграції та рівності.</p>	<p>1. Забезпечення довгострокового процвітання бізнесу за рахунок поліпшення стану навколишнього середовища та екосистем у сферах діяльності підприємств.</p> <p>2. Визначення та ефективне управління матеріальними ризиками та витратами.</p> <p>3. Створення репутації, стратегічне позиціонування на ринку та забезпечення так званої ліцензії на діяльність на відповідному ринку (створення владою сприятливого клімату для розвитку бізнесу на певній території).</p> <p>4. Зміцнення відносин з працівниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами на основі спільних цінностей і прагнень.</p> <p>5. Створення або спрощення доступу до нових ринків. Інновації технологій, продуктів, послуг та бізнес-моделей, які сприяють розвитку ЦСР, поряд з іншим забезпечують для бізнесу можливість отримати доступ до нових ринків та сприяють зростанню існуючих ринків за рахунок зміцнення конкурентоспроможності компаній.</p> <p>6. Вирівнювання ділової активності з баченням лідерства компанії та очікуванням своїх співробітників, споживачів і клієнтів.</p>

Додаток И

Таблиця. Найдорожчі бренди у світовому ритейлі 2020 р. [50]

Бренд	Логотип	Місце в ТОП-100	Країна	Сфера діяльності	Вартість бренда, млрд. дол. США	Зміна рік до року, %
Amazon		4	США	Е-комерція	135,4	40
Louis Vuitton		9	Франція	Мода	47,2	20
McDonald's		10	США	Харчування	46,1	5
Nike		13	США	Мода	39,1	6
Walmart		19	США	Товари швидкого споживання (fast moving consumer goods, FMCG)	29,5	12
Gucci		31	Італія	Мода	22,6	22
Hermes		32	Франція	Мода	21,6	19
Home Depot		34	США	Товари швидкого споживання (fast moving consumer goods, FMCG)	19,2	6
Starbucks		37	США	Харчування	17,8	5
IKEA		40	Швеція	Магазин «зроби сам» (Do It Yourself, DIY)	15,8	3
Zara		41	Іспанія	Мода	14,7	9
Adidas		51	Німеччина	Мода	12,9	15
CVS		55	США	Фармацевтика/аптека	12,3	-10
eBay		65	США	Е-комерція	11,3	7
Lowe's		74	США	Магазин «зроби сам» (Do It Yourself, DIY)	10,5	13
H&M		76	Швеція	Мода	10,4	-10
Costco		79	США	Товари швидкого споживання (fast	9,5	6

				moving consumer goods, FMCG)		
Uniqlo		84	Японія	Мода	9,2	8
KFC		96	США	Харчування	8,3	-2
Burger King		97	США	Харчування	8,2	-

Додаток К

Таблиця. Основні етапи розвитку ініціатив стійкого бізнесу компанії
Адідас [40]

Рік	Ініціативи
1989	Заборонено використання хлорфторвуглеців (ХФУ) для всієї продукції компанії.
1998	<p>Спираючись на вже існуючі ініціативи, розроблено первісний кодекс поведінки постачальників, що тепер називається стандартами робочого місця, які Адідас підписує з усіма своїми постачальниками. Стандарти засновані на міжнародних конвенціях з прав людини і трудових правах.</p> <p>Прийнято Політику щодо обмеження матеріалів продукції, яка забороняє використання хімічних речовин, що вважаються шкідливими або токсичними. Це була перша політика в галузі, яка чітко вказала методи випробувань та попередньої обробки заборонених речовин. Деякі з ініціатив були поетапною відмовою від ПВХ-матеріалів, а також впровадженням нових технологій для скорочення летючих органічних сполук (ЛОС).</p> <p>Завод в Шайнфельде, Німеччина, був першим в галузі, що отримав сертифікат системи екологічного менеджменту EMAS (The EU Eco-Management and Audit Scheme).</p>
1999	<p>Адідас, в якості члена-засновника, приєдналися до Асоціації справедливої праці (Fair Labor Association, FLA), яка концентрується на створенні довгострокових рішень для стійких ланцюжків поставок.</p> <p>Пізніше, в 2005 році, FLA вперше акредитувала програму моніторингу Адідас.</p>
2000	Адідас вперше було обрано для участі в Індексі сталого розвитку Доу-Джонса (Dow Jones Sustainability Indices, DJSI). На сьогоднішній день Адідас регулярно входить в список DJSI.
2001	Опубліковано перший Звіт про сталий розвиток. До цього часу Адідас є єдиною компанією в індустрії спортивних товарів, яка щорічно публікує звітність щодо сталого розвитку.
2002	<p>Випущено Керівні принципи з навколишнього середовища, охорони здоров'я і безпеки, а також Керівництво щодо кращої екологічної практики. Це всеосяжні та докладні стандарти для постачальників зі звернення, зберігання і видалення хімічних речовин, очищення стічних вод і стоків. В подальшому кілька брендів галузі запросили дозвіл на використання вищезазначених принципів при роботі зі своїми власними постачальниками.</p> <p>Адідас були першою компанією в галузі, що ввели заборону на шість хімічних речовин високого ризику і небезпечних хімічних речовин, які використовуються на виробничих об'єктах.</p>
2004	Адідас стали одними із засновників Ініціативи з покращення виробництва бавовни (Better Cotton Initiative, BCI), яка розглядає негативні соціальні та екологічні наслідки масового бавовництва, такі як надмірне використання пестицидів та водокористування.

	<p>Віртуалізація стала стратегічною ініціативою для Адідас, яка дозволила скоротити кількість фізичних зразків, необхідних для проектування та продажу нової продукції. Завдяки віртуалізації відбувається економія ресурсів та грошей, а також скорочення викидів вуглецю, за рахунок скорочення матеріальних відходів, транспортних та розподільчих витрат.</p> <p>Адідас очолили впровадження систем управління персоналом на великих взуттєвих фабриках, що є ключовим кроком на шляху до поліпшення управління ланцюжком поставок.</p>
2006	Адідас стали членом Clearinghouse Fair Factorys, провідною в галузі платформи обміну даними про відповідність, а також Робочої групи по шкірі, яка є ключем до створення протоколу аудиту для всіх постачальників шкіри.
2007	<p>Розкрито глобальний список заводів постачальників. Хоча компанія не була першою в галузі, хто зробив це, кілька років по тому, в 2010 році, Адідас, будучи офіційним спонсором чемпіонату світу з футболу 2010 року в Південній Африці, Адідас розкрили список заводів, що займаються виробництвом продукції для чемпіонату. Компанія стала першим і єдиним спонсором ФІФА, який зробив це. Пізніше було розкрито список заводів, які виробляють продукцію для Чемпіонату світу з футболу 2014 року в Бразилії, а також список заводів для Олімпійських ігор 2012 року в Лондоні.</p> <p>Адідас почали налаштовувати свою програму сталого розвитку продукції, спрямовану на підвищення атрибутів сталого розвитку глобального пропозиції продуктів бренду. Одним з перших результатів цієї програми стала колекція Adidas Grün.</p>
2008	Програма аудиту Адідас розширила свою сферу застосування, започаткувавши спеціалізовані екологічні аудити для постачальників на основі протоколу екологічного аудиту, який включає в себе управління хімічними речовинами.
2010	<p>Адідас виступили в якості ведучої партії на зборах постачальників і брендів, сформованих для взаємодії з індонезійським профспілковим рухом з питання здійснення профспілкових прав на робочому місці. Угода була досягнута і підписана в Джакарті в червні 2011 року. Протокол визнаний епохальним досягненням в галузі трудових прав Індонезії.</p> <p>Розпочато співпрацю з Better Work, інноваційною партнерською програмою між Міжнародною організацією праці (МОП) та Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК) для поліпшення дотримання трудових стандартів та конкурентоспроможності в глобальних ланцюжках поставок. Адідас також стали членом Коаліції за екологічно раціональне виробництво одягу (Sustainable Apparel Coalition, SAC), метою якої є створення галузевого інструменту для оцінки стійкості продукту як за екологічними, так і за соціальними факторами.</p> <p>Запущено екологічну стратегію, яка демонструє прихильність компанії впровадженню екологічної стійкості в усі продукти, процеси та послуги.</p>
2011	Адідас розглядає питання справедливої заробітної, починаючи з 2002 року. У 2011 році 25 постачальників Адідас в восьми країнах (Філіппінах, Індонезії, Мексиці, Бразилії, В'єтнамі, Китаї, Сальвадорі і Таїланді) взяли участь в опитуванні щодо справедливої заробітної плати. Опитування допомогло поліпшити відстежування питання компенсації і оплати праці на заводах

	<p>постачальників, спонукало включили ідею справедливої заробітної плати в навчання постачальників по системам управління персоналом.</p> <p>Адідас стали одними із засновників Ініціативи по нульовому розряду небезпечних хімічних речовин (Zero Discharge of Hazardous Chemicals, ZDHC), запущеної для стимулювання змін в управлінні хімічними речовинами.</p>
2012	<p>Колекція Олімпійських ігор 2012 року в Лондоні була найбільш стійкою колекцією Адідас за всю історію компанії. Одночасно було запущено Adidas DryDye: нову технологію, яка усуває потребу у воді в процесі фарбування, а значить, скорочує використання хімічних речовин. Протягом року Адідас виробили 1 млн. ярдів тканини DryDye</p> <p>Adizero Primeknit з'явилися на ринку, представивши новий спосіб виготовлення продукції без текстильних відходів.</p> <p>У ланцюжку поставок Адідас представили проект SMS для працівників для одного з основних постачальників взуття компанії в Індонезії, щоб поліпшити зв'язок між працівниками фабрики і керівництвом.</p>
2013	<p>На ринок було випущено взуття Element Voyager з ефективністю моделі 95% (до 5% відходів). Саме взуття Element Voyager виготовлено з екологічно бажаних матеріалів. В одязі Адідас випустили повну лінію спортивного одягу з ефективністю моделей також 95%. Low Waste - це інноваційний спосіб створення продукції Адідас найбільш інтелектуальним способом.</p> <p>Взуття Adidas Sport Performance використовує стійкі компоненти.</p>
2014	<p>Адідас представили свою стратегію сталого розвитку «4P», яка заснована на цінностях компанії та досягненнях і знаннях попередніх років, беручи до уваги соціальний ландшафт і майбутні глобальні тенденції.</p> <p>Оголошено про стратегічне партнерство з технологіями bluesign для подальшого просування стійких рішень в глобальному ланцюжку поставок компанії.</p> <p>Протягом року Адідас вироблено 4 млн. ярдів тканини DryDye, заощадивши 100 млн. літрів води.</p>
2015	<p>Оголошено про партнерство з Parley for the Oceans, екологічною організацією і мережею співпраці, яка підвищує обізнаність про океани і реалізує всеосяжні стратегії, щоб покласти край їх знищенню. Адідас продемонстрували інноваційну концепцію взуття, народжену в результаті цієї співпраці - перше взуття, зроблене з океанічного пластику (Parley Ocean Plastic).</p> <p>Адідас доєдналися до ініціативи ООН Climate Neutral Now для сприяння більш широкому розумінню необхідності і можливостей для суспільства стати кліматично нейтральними.</p> <p>Представлено «Sport Infinity», дослідницький проект, очолюваний Адідас і фінансований Європейською комісією, що поєднує різних галузевих і академічних експертів. Метою проекту є розробка матеріалу, який може перероблятися нескінченну кількість разів.</p> <p>З нагоди Конференції ООН з питань клімату, Адідас і Parley for the Oceans представили інноваційну концепцію взуття - проміжну підошву для взуття Ocean Plastic з 3D-печаткою.</p>
2016	<p>Запущено стратегію сталого розвитку на 2020 рік.</p> <p>Адідас перейшли на паперові пакети в своїх магазинах.</p>

	Адідас зайняв друге місце в секторі одягу і п'яте місце в загальному рейтингу з 98 корпорацій на корпоративному еталонному тесті з прав людини (Corporate Human Rights Benchmark, CHRB). Крім того, Адідас зайняв перше місце в оцінці найманої праці KnowTheChain в глобальному секторі одягу та взуття.
2017	Отримано третю акредитацію програми соціального ланцюжка поставок від Асоціації справедливої праці. Адідас стали загальним переможцем на церемонії Stop Slavery Awards Фонду Thomson Reuters.
	Вироблено понад 1 млн. пар взуття, що містять Parley Ocean Plastic, і закликано глобальне співтовариство доєднатися до Adidas x Parley Run for the Oceans, глобального руху для підвищення обізнаності про стан океанів.
	Адідас зобов'язались відмовитись від пластику в офісах компанії по всьому світу.
	Адідас запустили свою програму повернення продуктів. Програма пілотувала в окремих магазинах в чотирьох ключових містах (Нью-Йорку, Лос-Анджелесі, Лондоні та Парижі).
2018	Адідас і Parley for the Oceans вдруге закликали свої глобальні спільноти об'єднатися проти забруднення морського середовища пластиком і провести більше 12 великих бігових заходів, включаючи щотижневі бігові заходи зі спільнотами Adidas Runners по всьому світу. Зібрані кошти допомогли навчити і розширити можливості 100 000 молодих людей та їх сімей, які постраждали від забруднення пластиком, вжити заходів в рамках шкільної програми Parley Ocean.
	Вироблено понад 5 млн. пар взуття, що містять Parley Ocean Plastic.
	100% бавовни, яка добувалась по всьому світу, була «стійкою бавовною», тобто бавовною, отриманою у відповідності зі стандартами Ініціативи з покращення виробництва бавовни.
2019	Роброблено Futurecraft.Loop - перші кросівки, які повністю вироблені з переробленого пластику.
	Вироблено понад 11 млн. пар взуття з використанням перероблених пластикових відходів з пляжів та прибережних регіонів.
	Адідас і Стелла Маккартні представили спільно розроблений прототип сукні для тенісу з біофабрикатів на основі целюлози та білків.
2021	Запущено нову п'ятирічну стратегію «Заволодй грою» зі стійким розвитком як невід'ємним компонентом.

Додаток Л

Таблиця. Відзнаки компанії Адідас в сфері сталого розвитку до прийняття ЦСР [39]

Рік	Відзнаки
2011	В рамках проекту «Стийка роздрібна компанія 2011», Федеральна асоціація споживачів нагородила Адідас срібною медаллю. Проект, який був підтриманий Федеральним міністерством навколишнього середовища і Федеральним агентством з навколишнього середовища, оцінив соціально-екологічну діяльність роздрібногo бізнесу комплексно і міжсекторально. Дослідження включало галузеві питання, пов'язані зі стійкою участю компаній по всьому ланцюжку поставок.
2009	Під керівництвом Міжнародної організації з дослідження та тестування споживачів (International Consumer Research & Testing, ICRT) дев'ять європейських споживчих організацій здійснили комплексний дослідницький проект в контексті соціального та екологічного виробництва кросівок різних брендів, включаючи Адідас. У дослідженні Адідас зайняли перше місце з управління питаннями корпоративної відповідальності.
2007	Френк Хенке отримав німецьку екологічну премію В.А.У.М. від імені Адідас. Було відзначено його особистий внесок і прихильність Адідас в поліпшенні соціальних та екологічних умов в міжнародному ланцюжку поставок. Премія присуджується тільки тим громадянам, які активно працюють над поліпшенням охорони навколишнього середовища і займаються соціальними питаннями і стійким розвитком.
2006	Перед чемпіонатом світу з футболу 2006 року в Німеччині матч-м'яч Adidas + Teamgeist отримав кращий рейтинг серед всіх м'ячів, протестованих німецькою споживчою організацією STIFTUNG WARENTEST. М'яч було обрано не тільки за його функціональність, якість і матеріальну безпеку, але і за умови роботи постачальників та загальну ефективність КСВ Адідас.
2006	Адідас визнано одним з кращих роботодавців в Німеччині за версією журналу «karriere». Загальний рейтинг, який проводився Фондом корпоративних досліджень, поставив Адідас на шосте місце в списку кращих роботодавців Німеччини. У категорії «Безпека роботи» Адідас посіли друге місце, а в категорії «Лідер ринку» - третє. Адідас зайняли друге місце в списку 100 найбільш привабливих роботодавців для студентів-підприємців за даними опитування студентів університетів в 14 європейських країнах.
2005	Всесвітній фонд природи Німеччини (WWF) і німецький бізнес-журнал Capital назвали генерального директора Адідас екологом року («Ökomanager des Jahres»). Було оцінено зусилля Адідас щодо поліпшення екологічних і соціальних умов на фабриках, які виробляють продукцію компанії.
2002/2004	Палата бухгалтерів Німеччини присудила Адідас премію за соціальні та екологічні звіти у 2002 і 2004 роках. Палата особливо підкреслила високу якість звітів про сталий розвиток і проактивне управління конкретними питаннями.

Додаток М



Рисунок. Відповідність дорожньої карти Адідас Цілям сталого розвитку, складено автором за [70]