

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА  
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИМ  
ПІДПРИЄМСТВОМ У СФЕРІ РІТЕЙЛУ»**

**здобувача освіти ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**МОРОЗ АННИ АНДРІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., асистент Тимченко І.П.**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № \_\_ від «\_\_» червня 2023 р.  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Ситницький М. В.

**Київ-2023**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**

«25» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**

**МОРОЗ АННИ АНДРІЇВНИ**

**1. Тема роботи:**

**затверджена** на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

**2. Строк завершення роботи: 05.06.2023**

**3. Підсумковий передзахист роботи: 30.05.2023**

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичне забезпечення управління соціально відповідальним підприємством.

**5. Об'єкт дослідження:** процеси управління соціально відповідальним підприємством ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП».

## **6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – узагальнення теоретичних засад та формулювання практичних рекомендацій щодо управління соціально відповідальним підприємством у сфері ритейлу.

### **Завдання:**

- 6.1. дослідити еволюцію поняття та підходів до «соціальної відповідальності підприємства» в економічній теорії;
- 6.2. визначити основні стратегії управління соціально відповідальним підприємством сучасності;
- 6.3. проаналізувати ключові особливості роботи ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»;
- 6.4. здійснити оцінку ефективності управління соціально відповідальністю досліджуваного об'єкта у сфері ритейлу;
- 6.5. перевірити обізнаність працівників щодо соціальної відповідальності підприємства та визначити їх ставлення до поточної стратегії;
- 6.6. розробити стратегію управління соціально відповідальним ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»;
- 6.7. описати рекомендаційні заходи покращення існуючої системи управління соціальною відповідальністю ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП».

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	30.05.2023	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	травень-червень 2023	виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	виконано

14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	виконано

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИМ БІЗНЕСОМ .....	9
1.1 Соціально відповідальне підприємство: сутність та особливості функціонування.....	9
1.2 Управління соціальним відповідальним підприємством: складові та особливості реалізації .....	15
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ У СФЕРІ РІТЕЙЛУ НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» .....	22
2.1 Характеристика процесів управління ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» ...	22
2.2 Оцінювання ефективності інструментів соціальної відповідальності в управлінні ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП».....	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» .....	35
3.1 Розробка стратегії управління соціальною відповідальністю ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» .....	35
3.2 Вдосконалення ініціатив та проектів соціальної відповідальності ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» .....	42
ВИСНОВКИ .....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	50
ДОДАТКИ .....	60

## ВСТУП

**Актуальність** дослідження управління соціально відповідальним підприємством обумовлена низкою глобалізаційних процесів, що формують сучасне середовище і суспільство. Використання науково-технічного прогресу, екологічні проблеми, зміна орієнтирів споживацької поведінки та виробничих можливостей сприяють переорієнтації функцій бізнесу в цілому. Наразі підприємство має не лише задовольняти прямі потреби суспільства, створюючи товари або послуги, а й також бути свідомими та відповідальними за здійснене виробництва, локальну територію існування, цільові групи впливу тощо.

Еволюція взаємодії підприємства та суспільства призвела до формування іміджу бізнесу, заснованого на ефекті його участі у долі навколишнього середовища. Інакше кажучи: при виборі бренду споживач частіше надасть перевагу соціально відповідальному бренду, аніж соціально пасивному. Удосконалення інструментів та стратегії соціальної відповідальності дають змогу підвищити рівень ефективності реалізованих активностей з різних боків взаємодії: підприємство, суспільство, довкілля, стейкхолдери та уряд.

Дослідженню аспектів управління соціально відповідальним підприємством присвячено низка праць українських та зарубіжних вчених. Серед ключових варто виокремити Г. Боуен, А. Керол, Е. Фрімен, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Колот, І. Мельник, Т. Сабецька, О. Грішнова, М. Грицаєнко та інші.

Мета дослідження – узагальнення теоретичних засад та формулювання практичних рекомендацій щодо управління соціально відповідальним підприємством у сфері рітейлу.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити еволюцію поняття та підходів до «соціальної відповідальності підприємства» в економічній теорії;
- визначити основні стратегії управління соціально відповідальним підприємством сучасності;
- проаналізувати ключові особливості роботи ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»;

- здійснити оцінку ефективності управління соціальною відповідальністю досліджуваного об'єкта у сфері ритейлу;
- перевірити обізнаність працівників щодо соціальної відповідальності підприємства та визначити їх ставлення до поточної стратегії;
- розробити стратегію управління соціальною відповідальним ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»;
- описати рекомендаційні заходи покращення існуючої системи управління соціальною відповідальністю ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП».

**Об'єкт дослідження:** процеси управління соціальною відповідальним підприємством ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП».

**Предмет дослідження:** теоретико-методичне забезпечення управління соціальною відповідальним підприємством.

У процесі виконання дипломної роботи застосовувалися сукупність загальних та специфічних **наукових методів**. У процесі формування уявлень про управління соціальною відповідальним підприємством у сфері ритейлу застосовувалися: аналіз, синтез, графічне моделювання, групування тощо. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської та фінансової звітності підприємства ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП». Було також проведено внутрішнє опитування співробітників за авторською анкетною, згенерованою у Google Forms.

Теоретичною основою поточної дипломної роботи є праці провідних зарубіжних та українських вчених, у яких порушено питання управління соціальною відповідальним підприємством.

Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи удосконалення управління соціальною відповідальним підприємством у сфері ритейлу були частково використанні для покращення роботи ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП», подані у акті впровадження.

Отримані результати дозволять сформулювати цілісну стратегію управління соціальною відповідальним підприємством у сфері ритейлу, а також сприяти покращенню позитивного ефекту для держави, суспільства та компанії в цілому.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

### 1.1 Соціально відповідальне підприємство: сутність та особливості функціонування

Сучасна глобалізація сприяє виникненню низки викликів та проблем, які охоплюють людство. Війни, пандемія COVID-19, глобальне потепління, голод, демографічна криза – все це стає детермінантом об'єднання представників суспільства, бізнесу та влади. Дедалі частішими стають випадки докорінної зміни устрою масштабної допомоги: великі корпорації та малі підприємства стають до лав, сприяючи поліпшенню соціально-економічного клімату цілих націй. До того ж, з роками еволюції бізнес-спільнота не лише все більше долучається до вирішення масштабних проблем, а й формує цілі стратегії для збереження та розвитку планети. [80]

Створення ефективної взаємодії елементів організації в контексті соціальної відповідальності підприємства базується на уявленнях вчених щодо міксу соціальної, екологічної та економічної стратегій бізнесу загалом. Внаслідок цього, еволюція інтерпретації визначення «соціальної відповідальності підприємства» бере витoki із загального уявлення про необхідність такої стратегії не лише з боку уряду, а й з боку бізнесу.

Формування парадигми «соціальної відповідальності бізнесу» бере свій початок ще з часів античності в розрізі моральних та етичних принципів сьогодення, таких як: добро, зло, мораль, борг, сила, чесність тощо. Відтак, на думку Арістотеля, етика являється основоположним локомотивом діяльності будь-яких інституцій. [19] Згідно з вченням давньокитайського філософа Фань Чжєня соціальна відповідальність є невід'ємною частиною виховання дитини, такою ж як любов до природи, повага до старших, цінність сім'ї та інше. [82]

Продовжуючи вчення про соціальну відповідальність у Середньовіччі, філософ Ориген визначає цю дефініцію в контексті добровільного вибору чи своєрідного вектору задля особистого самовдосконалення. Думки іншого філософа – Канта – вказують на те, що кожен індивід (група індивідів) є

відповідальною за те, що ігнорує/не ігнорує можливість впливати на долі інших людей. Така відповідальність є важливою для побудови здорового партнерства між людьми. [27] Іоан Пустельник вважав, що бідним потрібно допомагати та надавати їм милосердя. Він вірив, що кожна людина повинна жити в гідності та має право на достаток. [73]

Відокремлені праці вказують на спільність поглядів тогочасних вчених щодо важливості допомоги іншим крізь призму командної роботи, а також цінностей відповідальності за інших. Однак, тематика тих часів переважно розкриває дефініцію «відповідальності» окремого індивіда (групи), вкладаючи туди більше моральний сенс. Використання терміну «соціальна відповідальність» у значенні підприємства та його стратегії стало простежуватись лише у другій половині XIX - початку XX століття. (ДОДАТОК А)

Відтак, більшість вчених досліджуваної епохи вказують на необхідність становлення стратегії соціальної відповідальності кожного підприємства. Зосереджуючи увагу на активній участі у цьому процесі не лише менеджерів вищої ланки, а й працівників організації, формується поняття «корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)», що, в свою чергу, підпорядковує владу за такі дії на основі ідеології підприємства в цілому. Серед яскравих основоположників і прихильників цього спрямування діяльності підприємства були такі вчені: Г. Боуен, Е. Фрімен, А. Керол та інші, зазначені у таблиці 1.1. При цьому, спочатку соціальна відповідальність компанії визначалася більше як принцип забезпечення комфортних умов праці робочих та надання їм достойних умов заробітної плати. Лише пізніше – з другої половини XX століття – вищезгадані вчені включають до цієї категорії також відповідальність перед суспільством та його проблемами. Так, саме Г. Боуен вважається основоположником КСВ у своїй праці «Соціальна відповідальність бізнесмена». У рукописі він зазначає, що бізнес повинен не лише враховувати свої фінансові успіхи, а й слідувати та відповідати перед суспільством за свої дії. Він також

розвиває тезу саме «корпоративної соціальної відповідальності», яка зосереджує цю відповідальність, як «колективну». [61]

У дослідженнях А. Керола починає вибудовуватись структурність та системність корпоративної соціальної відповідальності. Тобто, або вироблений продукт повинен вирішувати суспільні проблеми, або супутня стратегія організації покликана вирішити важливі виклики, наприклад: голод, глобальне потепління, расова дискримінація тощо. [63] Вчений приділяв особливу увагу, власне, відповідальності щодо впливу на екологію планети та навколишнє середовище місцевих жителів, виділивши основи своїх поглядів у «Піраміду КСВ Керола» (рис. 1.1).

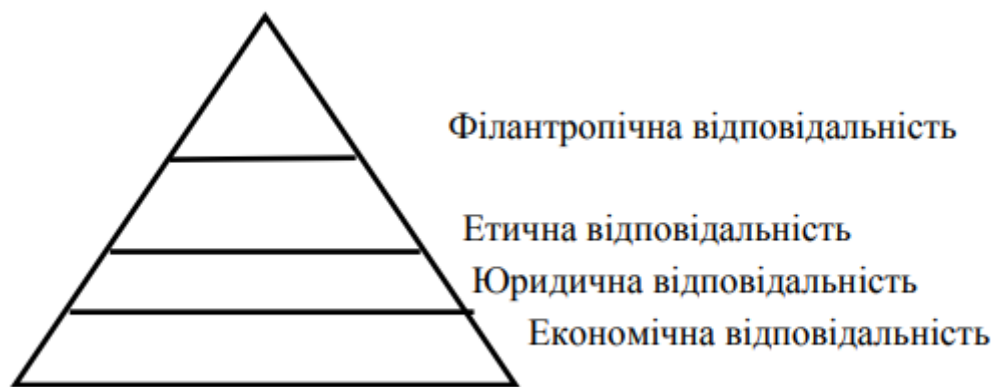


Рисунок 1.1 Модель корпоративної соціальної відповідальності А. Керола\*

\*Розроблено на основі [63]

Наприкінці 70-х років ХХ століття ця теорія стала підпорядковуватися критиці через застарілість технологій виробництва та проблем суспільства. Згодом була відокремлена наступна концепція корпоративної соціальної відповідальності в контексті сприйняття, авторами якої стали Р. Акерман, Р. Бауер та ін. Ця модель передбачала прогнозування споживацьких очікувань щодо заходів соціальної відповідальності суспільства. [4] Пізніше, було згенеровано трьохшарову парадигму, авторства С. Вартік, Ф. Кохран та Д. Вуд не лише постулатів корпоративної соціальної відповідальності, а й ефективні складові її реалізації (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Складові елементи корпоративної соціальної діяльності за С. Вартіком,  
Ф. Кохраном та Д. Вудом\*

Корпоративна соціальна діяльність		
Принципи	Процеси	Результати
Інституційні	Оцінка бізнес-середовища	Соціальні програми
Публічно-правові	Оцінка стейкхолдерів та законодавства	Соціальна політика
Вільний управлінський вибір	Оцінка проблем	Вплив на суспільство

\*Складено автором на основі [33]

Ближче до ХХІ століття Е. Фрімен висуває теорію так званого «стейкхолдерського підходу», що вказує на необхідність синхронізації підприємства з сучасними проблемами, які обговорюються у світі. Якщо раніше, у працях визначається важливість такого обговорення зі стейкхолдерами у якості людей, що прямо впливають на прибуток компанії – акціонери, партнери та інші. То Фрімен відносить до цієї категорії також відомих діячів, політиків, активістів, інфлюенсерів тощо. [69] Ця концепція є продовженням культової стратегії «сталий розвиток» на піку мрій про добробут усього людства. Нині концепція соціальної відповідальності тісно пов'язана із Цілями сталого розвитку ООН, що спонукають суспільство, уряди та бізнес об'єднатися задля вирішення 17 ключових проблем людства до 2030 року. [90]

З іншого боку, деякі вчені вказували на недоцільність корпоративної соціальної відповідальності, визначивши «теорію корпоративного егоїзму». Представник монетаризму М. Фрідмен вважав, що соціальна відповідальність будь-якої організації є лише формою домагання суспільства збільшити свій контроль над підприємствами та обмежити їх свободу дій. У своїх дослідженнях

він акцентує увагу на максимізації прибутків підприємства, а відповідальність повинна бути покладена, за його словами, на уряд та органи самоврядування. [70]

Разом з тим, становлення корпоративної соціальної відповідальності підприємства не як окремого набору заходів, а складової глобальної стратегії цього суб'єкта господарювання, відбувається активне детермінування поглядів у вітчизняній літературі. Дослідження корпоративної соціальної відповідальності простежується в українських вчених сучасності. (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Визначення «соціальної відповідальності підприємства» вітчизняними науковцями\*

Автор	Сутність
Зінченко А.Г., Саприкіна М.А.	волевиявлення допомоги індивідам з боку підприємства на благо вирішення глобальних їх проблем.
Колот А. М, Герасименко О.	впровадження філософського, морально-етичного, правового, соціально-економічного та управлінського аспекту в політиці компанії.
Грішнова О. А.	відповідальність компаній за суспільну корисність своєї діяльності перед усіма людьми, організаціями та суспільством в цілому.
Мельник І.Б, Сабецька Т.І.	це одна з фундаментальних галузей функціонування будь-якої компанії для вирішення провідних соціальних питань бізнесу та суспільства.
Дудкін О.В.	складна система взаємодії організації та суспільства, заходів та корисних результатів

\* Розроблено автором на основі [21,28,35,50,54]

Відповідно до наданих визначень переважна більшість вітчизняних науковців схиляються до нових поглядів щодо корпоративної соціальної відповідальності, вкладаючи у нього складно структурований сенс. З цих визначень ми схиляємося до трактування цієї категорії за підходами Мельника І.Б. та Колот А. М, Герасименко О.О. [27] При цьому, всі вказані науковці більше описують формат корпоративної соціальної відповідальності на основі сучасних концепцій.

Актуалізація впровадження вектору соціальної відповідальності для підприємства, сьогодні, є важливим елементом регламентування як на національному, так і на міжнародному рівнях (ООН в рамках Глобального договору, Міжнародна організація праці, ЮНІСЕФ, ООН з промислового розвитку, Рада Європи, Європейська організація якості, Міжнародна організація із стандартизації). З 2020 року в Україні діє концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу. Період її функціонування – до 2030 року. [46]

Відповідно до усього вищесказаного було згенеровано визначення соціальної відповідальності, яким ми керувалася у своїй роботі: соціальна відповідальність підприємства – підхід до управління підприємством, який включає екологічний, економічний та соціальний мікс стратегії усвідомлення наслідків своєї діяльності та реалізації заходів для мінімізації негативних ефектів на суспільство та довкілля.

Популяризація та ефективність впровадження соціально відповідальних практик сприяли розробці стандартів якості цих процесів в Україні та світі. За вищевказаними нормами, найбільш чіткого поширення набула модель «трьох кошиків»: економічна, екологічна та соціальна відповідальності організації. Методологічною основою для уніфікації та регламентації корпоративної соціальної відповідальності є Глобальний договір ООН, підписаний у 1999 році, що регламентує основні 10 ключових принципів соціальної відповідальності бізнесу. Його членами є компанії з-понад 100 країн світу, в тому числі й українські організації. [11] На основі нього було складено інші стандарти:

- керівництво зі звітності в області стійкого розвитку (Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines - GRI) [64]
- кодекс ділової поведінки країн АТЕС;
- стандарт AA 1000 для перевірки (верифікації) звітів в області стійкого розвитку
- стандарт SA 8000-2001 «Social Accountability»;
- міжнародний стандарт OHSAS 18000;

- міжнародний стандарт ISO 26000;
- міжнародні стандарти ISO 9000;
- Balanced Business Scorecard;
- індекс стійкості Доу-Джонса;
- Європейська модель досконалості Європейського фонду управління якістю та інші. [49,72]

Серед представлених нормативних положень найбільш розповсюдженим є Міжнародний стандарт ISO 26000:2010, що також діє в Україні. Сформований стандарт відповідає Цілям сталого розвитку ООН та передбачають 7 основних принципів, які регламентують соціальну відповідальність підприємства, а саме:

1. Відповідальність
2. Прозорість
3. Етична поведінка
4. Повага до інтересів зацікавлених сторін
5. Повага до верховенства права
6. Повага до міжнародних стандартів поведінки
7. Повага до прав людини [77]

## **1.2 Управління соціальним відповідальним підприємством: складові та особливості реалізації**

Прагнення компанії відповідати за вчинки своєї діяльності перед суспільством та планетою є виправданим лише в контексті ефективного її благоустрою. Саме тому управління підприємством, яке передбачає соціально відповідальні ініціативи у своїй стратегії є дещо відмінним аніж інший спосіб господарювання.

Виходячи з культурних, історичних, економічних, екологічних, етичних та інших принципів того чи іншого регіону було виділено кілька моделей функціонування соціальної відповідальності підприємства. За різними авторствами їхня кількість сягає від 3 до 10. В рамках роботи було згенеровано найбільш чіткі групи: американська, західноєвропейська, скандинавська, азійська, континентальна, пострадянська, південноєвропейська, британська. (ДОДАТОК Б) Найбільш прогресивними є американський та європейський підходи до ведення корпоративної соціальної відповідальності, адже компанії,

що належать до цих моделей активно впроваджують практики не лише в середині компанії, а й стосовно навколишнього світу: соціальних питань, екології тощо. Найбільш пасивними є моделі пострадянських країн, а також азійських представників: Японія, Китай, Південна та Північна Корея. До повномасштабного вторгнення український бізнес належав до пострадянської моделі, проте активізація благодійності в соціумі після подій 24 лютого 2022 року сприяли актуалізації соціальної відповідальності серед організацій.

Розглядаючи дослідження Ф. Котлера, слід виокремити основні категорії активацій, у яких прагне працювати соціально відповідальне підприємство:

1. Освіта та інформування споживачів продукту про вплив на довкілля та людство продукту цього підприємства
2. Розвиток благополуччя співробітників організації
3. Безпека споживачів, контроль якості продукції
4. Захист довкілля та зниження негативних ефектів від виробництва
5. Підтримка благодійних та соціальних ініціатив
6. Етичні стандарти у бізнесі [12]

У своїх дослідженнях А. Керол виділяє дві групи корпоративної соціальної відповідальності. (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

## Групи КСВ за А. Керолом\*

Внутрішня	Зовнішня
1. Медичне та соціальне страхування	1. Корпоративна благодійність
2. Безпека на робочому місці	2. Заходи для збереження планети
3. Достойна заробітна плата	3. Допомога у глобальних викликах
4. Підвищення кваліфікації працівників	4. Робота з місцевим урядом
	5. Відповідальність перед клієнтами

\*Розроблена на основі [63]

Враховуючи розподіл складових соціальної відповідальності за А. Керолом, простежується уніфікація підходів управління підприємствами, що займаються такою діяльністю.

Велику роль у формуванні векторів соціальної відповідальності підприємства відіграють стейкхолдери, як рушійна сила змін в організації. До основної їх категорії належать ті, без яких реалізація ефективного управління організацією не може існувати. У ДОДАТКУ Д ми більш детально класифікували основні групи зацікавлених осіб, що мають пряме відношення до управління КСВ на фірмі. Серед них ми також виділили їхні практики впливу на об'єкт КСВ, а саме: зовнішні чи внутрішні.

Використання соціально відповідальних практики містять не лише великий моральний ефект з боку суспільства, уряду та стейкхолдерів, а й фінансовий. [38] Реалізація раціональної комбінації господарської та соціальної місії бізнесу сприяють покращенню фінансових результатів підприємства на основі таких положень. Згідно з теоріями, описаними у ДОДАТКУ В, існує щонайменше 4 теорії у сучасній економічній науці, що вказують на прямий вплив соціально відповідальної діяльності організації на її фінансову стійкість. Більшість з них – реалізується безпосередньо на основі функцій менеджера та реакцій зовнішніх чинників. [29] (ДОДАТОК Г)

Для концептуального аналізу підходів та механізму реалізації процесів управління соціально відповідальним підприємством слід уважніше звернути уваги на детермінування поняття «управління соціально відповідальним підприємством». Виходячи з усього вищевказаного, у цій роботі ми будемо керуватися таким визначенням: управління соціально відповідальним підприємством – сукупність систематичних дій та впливів на діяльність підприємства з метою реалізації соціально відповідальної стратегії підприємства, що відповідає цілі та місії його функціонування.

Організація ефективного управління підприємством тісно пов'язана із забезпеченням дієвої його соціально відповідальної позиції. Виходячи з фундаментальної класифікації функцій управління підприємством за А. Файолем (планування, організування, контроль, мотивування, координування) [68], слід зауважити, що забезпечення усіх положень з соціальної відповідальності прямопропорційно лягають в їхню основу. Так, за функцією

планування, суб'єкт господарювання повинен врахувати свої соціально відповідальні наміри та закласти їх у фундамент технології виготовлення, збуту продукції, участі та підтримки працівників, соціуму тощо. Соціальна відповідальність підприємства обов'язково повинна відображатися у її місії та цілях. За функції організування компанія повинна здійснити ефективний розподіл ресурсів, який враховує вимоги до поставлених соціально відповідальних цілей. [39]

Уніфікація складових соціальної відповідальності сприяє формуванню «трьох кошиків», що були згадані у пункті 1.1 цього розділу. Відповідно до цього, корпоративна соціальна відповідальність підприємства сучасності нині супроводжується наявністю цих трьох елементів, зображених на рисунку 1.2. [9] Згідно з цим малюнком подальший аналіз соціальної відповідальності досліджуваного підприємства, який описується у наступних розділах, буде здійснюватися за діагностикою стану цих трьох складових.



Рисунок 1.2 Складові корпоративної соціальної відповідальності\*

\*Розроблено на основі [9]

За вищевказаним аспектом варто згенерувати модель імплементації усіх вищезазначених положень у модель функціонування підприємства. Найбільш предметно це можна спостерігати з боку простежування етапів поведінки соціального відповідального підприємства відповідно до стадій її життєвого циклу. [32] На рисунку 1.3 ми зобразили модель відповідності двом вказаним параметрам.



Рисунок 1.3 Взаємозв'язок КСВ підприємства з етапом його життєвого циклу\*

\*Розроблено на основі [17, 83, 91]

Відтак, слід зауважити, що стадія життєвого циклу підприємства дозволяє прямопропорційно впливати на вибір її політики щодо соціальної відповідальності. Відповідно до цього, підприємство буде найменш активним у цьому контексті на стадії зародження, коли акцент діяльності містить більш функціональний, аніж соціальний сенс. Так само як і на стадії спаду, яка передбачає фокус менеджменту на завданнях з відновлення фінансової та іміджевої успішності фірми. З іншого боку, формування балансу складових «трьох кошиків» підприємство здійснює на стадії зрілості після впровадження стандартів, стратегій та векторів КСВ. У цьому випадку така діяльність диктується не потребами бізнесу, а самим соціальним благом. [31]

Відтак, управління соціально відповідальним підприємством містить велику кількість особливостей, виходячи з особливостей створеної стратегії, а також – специфіки зовнішнього та внутрішнього середовища. В рамках становлення стратегії КСВ підприємства існує своєрідний цикл управління, який складається з кількох етапів, направлених на досягнення максимальної ефективності. [17] На рисунку 1.4 ми згенерували узагальнюючі етапи управління соціально відповідальним підприємством в контексті кроків підготовки та реалізації усіх положень.



Рисунок 1.4 Узагальнена схема управління соціально відповідальним підприємством\*

\*Розроблено автором на основі [2,3,59,81]

Згідно з даними на цьому рисунку відображується поетапність уваги менеджерів та інших виконавців відповідно до кроків на шляху до ефективної КСВ підприємства. Розглядаючи таку модель як цикл, може відбутися реорганізація чи оптимізація будь-якого з етапів, якщо розраховані показники ефективності стратегії були незадовільними або відбулися зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. [81]

Розгалуженість заходів та етапів впровадження КСВ підприємства зосереджується на ретельному контролі. Саме тому важливо здійснювати ефективну оцінку стану соціально відповідального підприємства враховуючи специфіку його стратегії, як міксу економічних, екологічних та соціальних

пріоритетів. [25] Обґрунтування ефективності використаних соціальних програм крізь призму загальної успішності господарської діяльності організації є ключовим індикатором успіху її корпоративної соціальної відповідальності. У розділі 2 цієї роботи ми будемо досліджувати ефективність соціальної відповідальності підприємства у сфері рітейлу за допомогою методик, зазначених у таблиці 1.7. (ДОДАТОК Е)

## **РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ У СФЕРІ РІТЕЙЛУ НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»**

### **2.1 Характеристика процесів управління ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «СПАР УКРАЇНА КОРП» – представництво міжнародного глобального бренду роздрібної торгівлі «SPAR International» в Україні. «SPAR International» представлений у 52 країнах на чотирьох континентах. Він був заснований у Нідерландах у 1932 році Адріаном ван Веллом і станом на 2023 рік складається з 13 623 магазинів в яких понад 200 000 працівників забезпечують покупки щодня для 13,5 мільйонів споживачів. [88] Починаючи з січня 2017 року компанія розвивається і в Україні як один з 17 бізнес-напрямків діяльності Інвестиційної Групи VolWest Group («ВолВест»).

Компанія має власність акціонерного товариства у формі незалежних ритейлерів. Магазини SPAR пропонують широкий асортимент товарів, включаючи свіжі продукти, бакалію та непродовольчі товари. Вони також пропонують різноманітні послуги, такі як доставка додому та онлайн-покупки. Мережа SPAR надає своїм членам ряд послуг, включаючи брендинг, постачання та підтримку. Це дозволяє членам SPAR ефективно конкурувати з великими роздрібними мережами. SPAR має чотири формати магазинів: INTERSPAR, EUROSPAR, SPAR та SPAR Express. З початком війни компанії вдалося втримати всі точки в межах України, які не знаходилися на тимчасово окупованих територіях. Відбувається навіть приріст в контексті кількості торгових точок. Таким чином, нині працює 258 супермаркетів порівняно з 244 у березні 2022 року. [53] Наразі відомо про шість повністю або частково зруйнованих торговельних точки – в Ірпені та Ворзелі Київської області і в Харкові. Останнім відкриттям компанії став новий SPAR Express в Ірпіні, що почав працювати 23 березня 2023 року. (ДОДАТОК Є)

Як вже зазначалось, в Україні мережа роздрібногo ритейлу розвивається за системою франчайзингу та пропонує 4 торгових формати: SPAR Express (невеликі магазини до 200 кв.м), SPAR (супермаркети 200-800 кв.м),

EUROSPAR (супермаркети 800-3000 кв.м), INTERSPAR (гіпермаркети понад 3000 кв.м). Організація функціонує на основі франчайзингу – формою співпраці між власником бізнесу (франчайзер) та іншою особою (франчайзі), який власне за плату отримує від франчайзера права на певну модель підприємництва із стандартизованими бізнес-схемами, технологіями, ноу-хау, товарними знаками, асортиментом тощо. [6] У цьому випадку особою франчайзер виступає підприємство «СПАР УКРАЇНА КОРП», а франчайзі – покупець магазину. Відтак, модель взаємовідносин між франчайзером і франчайзі на базі досліджуваного підприємства зображена на рис. 2.1

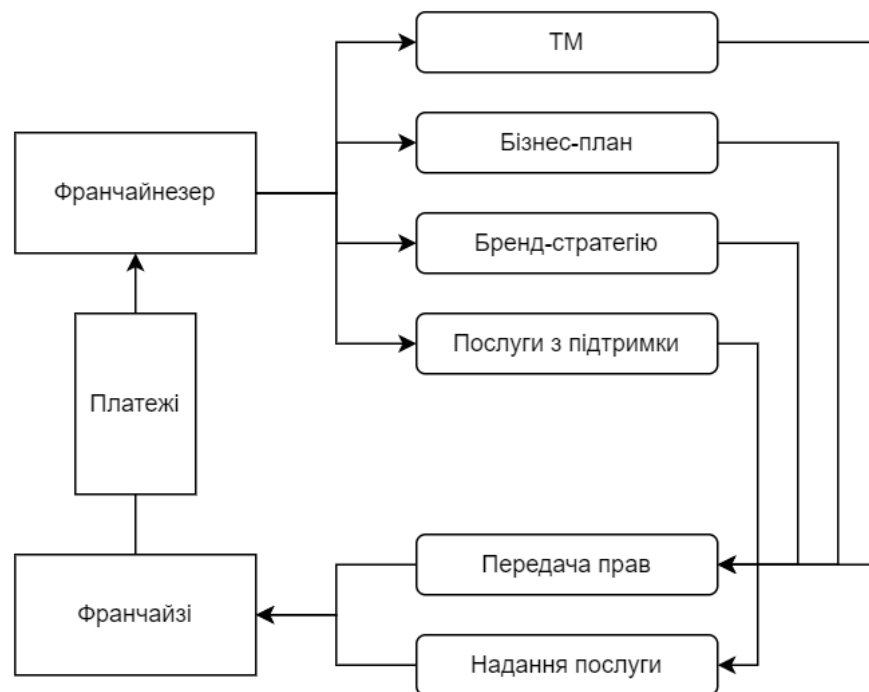


Рисунок 2.1 Франчайзинг на базі «СПАР Україна КОРП»\*

\*Розроблено автором на основі [55]

При цьому, франчайзі має сплатити фіксовану суму за покупку готової бізнес-моделі, а також забезпечувати щомісячні платежі. Стартовий обсяг інвестицій для відкриття магазинів SPAR різних форматів становить:

- SPAR Express – від 30 тис. USD;
- SPAR – від 80 тис. USD;
- EUROSPAR – від 450 тис. USD;
- INTERSPAR – від 1200 тис. USD.

Разом з правами на продаж продукції, технології та ім'ям магазину, підприємством також надає консультаційні послуги та супровідну підтримку для усіх своїх франчайзі. До цього переліку входять такі аспекти як:

1. Надання обладнання для відкриття маркету
2. Європейський стандарт для бізнес-процесів
3. Організація спільних зустрічей франчайзерів SPAR в Україні та в інших країнах за участю міжнародних партнерів
4. Позитивний імідж, впізнаваність бренду на вітчизняному та іноземному ринках
5. Супровід формування бізнес-плану для отримання індивідуального кредиту на франшизу
6. Навчання персоналу усіх ланок для управління магазинами по всій Україні
7. Забезпечення прозорих умов, бази, співпраці з постачальниками в Україні та світі
8. Унікальний асортимент товарів власної торгової марки SPAR
9. Повний супровід від планування до відкриття магазину
10. Унікальна програма лояльності SPAR
11. Постійний аналіз діяльності відкритих магазинів та надання рекомендацій по покращенню економічних показників [55]

Організаційна структура ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» має лінійно-функціональну спеціалізацію управління з кількома рівнями. При визначенні організаційної структури, важливо встановити підпорядкування функцій та їх розподіл між підрозділами та співробітниками. Збільшення числа рівнів управління може призвести до спотворення та ускладнення комерційних зв'язків між співробітниками. Компанія містить не більше 3-4 рівнів, залежно від етапу життєвого циклу та зовнішніх чинників, що дозволяє їй зберегти зрозумілість і ефективність комунікації між керівництвом та виконавцями. Управління компанією здійснюється переважно на місцях із дотриманням правил головного керівництва. (рис. 2.2)

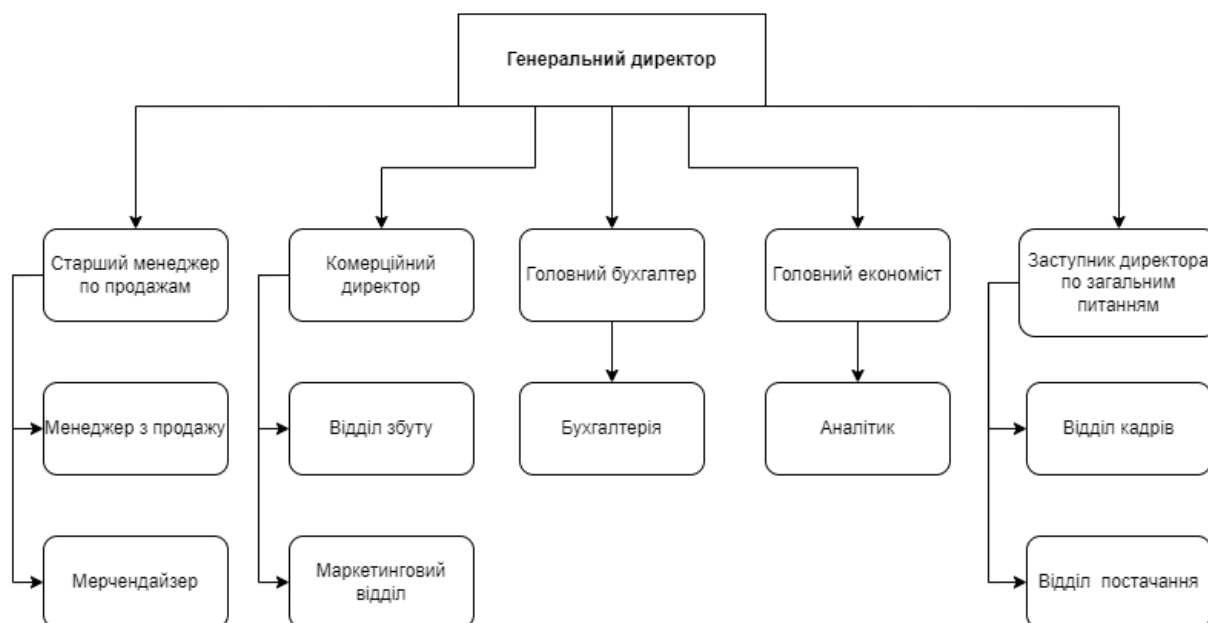


Рисунок 2.2 Організаційна структура ТЗОВ «СПАР Україна КОРП»\*

\*Розроблено автором

Разом з тим, діяльність компанії суттєво змінилася під впливом зовнішніх чинників. Коронавірус, війна, кризові явища формували негативні тенденції на ринку рітейлу в Україні. Обіг роздрібної торгівлі України у 2022 році становив 1,398 трлн грн, що в порівняних цінах становить лише 78,6% від показників 2021 року. [42] За даними опитування «Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення» від компанії Deloitte в Україні, середній чек українців у 2022 році зменшився, наприклад, на продукти харчування – на 8%. Залежно від категорії економить від 47% до 86% громадян. [65]

Внаслідок цього, на діяльність компанії впливає низка чинників, що і формує її сильні та слабкі сторони, можливості та ризики на вітчизняному ринку. Нижче ці фактори було виокремлено у таблицю SWOT-аналізу.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»\*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>Розвинена торгова марка, яка впізнавана в Україні та світі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Високий рівень плинності співробітників</li> </ul>

Продовження табл. 2.1

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність продуктів власного виробництва</li> <li>• Франшиза, як формат ведення бізнесу</li> <li>• Наявність власного імпорту</li> <li>• Високий рівень підтримки магазинів</li> <li>• Низька еластичність попиту на більшість товарів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залежність від домовленостей з постачальниками</li> <li>• Диверсифікація відповідальності за імідж бренду від різних франчайзі</li> <li>• Залежність від урожайності, міжнародної логістики</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення мережі по всій території України</li> <li>• Розширення асортименту та обсягу реалізації власних торговельних марок</li> <li>• Підвищення конкурентних позицій на ринку</li> <li>• Розвиток реклами (медіа, діджитал)</li> <li>• Народження асортименту на різні сегменти (сезонна, вітчизняна продукція)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень конкуренції між учасниками ринку</li> <li>• Зростання конкуренції на ринку праці (на рівні топ менеджменту)</li> <li>• Погіршення платоспроможності населення (франчайзі)</li> <li>• Девальвація</li> <li>• Зниження доходів через кредитний тягар</li> </ul>

\*Розроблено автором

Однією з невід’ємних складових діяльності компанії не лише за кордоном, а й в Україні – соціальна відповідальність, адже SPAR прагне до сталого розвитку ще з початку свого функціонування. Компанія реалізує низку ініціатив, спрямованих на зменшення впливу на навколишнє середовище та підтримку місцевих громад. Загалом компанія є активістом та волонтером на світовому плацдармі, підтримуючи різноманітні напрямки соціальної відповідальності. Значна увага приділяється розвитку здорового способу життя (біг), допомозі населенню, підтримці партнерів та працівників. Найбільш популяризованими та масовими такі ініціативи українського SPAR стали після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року, більшість з яких було здійснено ситуаційно, виходячи з зовнішніх умов. Аналізуючи усі активності крізь призму «трех

коштів», було виділено проекти до детального розгляду, з якими можна ознайомитись нижче.

Екологічна складова. Варто зазначити, що на даному етапі «СПАР Україна КОРП» досить пасивно залучена до проектів із охорони довкілля, оскільки більшу частину ресурсів спрямовується на соціальні резерви. Разом з тим, на тлі діяльності «SPAR International» магазини з усього світу максимізують екологічний ефект та створюють енергоефективні, безвикидні ініціативи. До прикладу, в Норвегії компанія почала встановлювати екологічні маркети від 2021 року. Першим з таких став SPAR Røyken в графстві Вікен, який працює із використанням новітньої технології охолодження камер. Така модель дозволяє знизити витрати енергії на охолодження приблизно на 58%, тобто є енергоефективною. [51] Пропагуючи здоровий спосіб життя, компанія на глобальному рівні транслює це через призму спортивного бігу. SPAR International є незмінним спонсором міжнародних чемпіонатів з легкої атлетики. Компанія виступає ключовим спонсором європейських команд 50-ти країн з легкої атлетики протягом 27 років. Українська філія також підтримує спортивні проекти локальних масштабів: всеукраїнський благодійний фестиваль бального танцю Volyn Open – 2023.

Економічна складова. Як зазначається у принципах компанії, кожен магазин, відкритий під егідою SPAR отримує не лише успішний бізнес, а й надійного партнера. Адже організація здійснює низку супровідних, консультаційних та мотиваційних заходів для кожного партнера. У підтвердження цьому, за всі місяці війни «СПАР УКРАЇНА КОРП» не лише не втратила жоден магазин (без урахування тимчасово окуповані території), а й примножила їхню кількість. У цей період компанія зреалізувала низку тренінгів, семінарів та заходів, аби кожен франчайзі підприємства був впевнений у виборі свого бізнесу. Компанія надає пільги за кредитами, інформаційні консультації, бази постачальників, допомогу з евакуації, переселення сім'ям партнерів та інше. [41]

Соціальна складова. Найбільш залучений аспект для досліджуваного об'єкта. Компанія здійснила низку різноманітних ініціатив та проєктів для допомоги постраждалим від війни, ЗСУ, відбудови міст. Соціальна відповідальність була також виявлена у відновленні психологічного стану співробітників, дітей. Простежується допомога безпритульним тваринам. Більш детально про соціальну відповідальність згенеровано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Заходи соціальної відповідальності «СПАР Україна КОРП» (соціальний аспект)\*

Назва	Суть
Курс «Тактична медицина»	Одноденний курс навчання на базі Музею сучасного українського мистецтва Корсаків, який включає в себе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• тактичну медицину</li> <li>• домедичну підготовку</li> <li>• психологічні вправи</li> </ul> З початку війни 12 725 осіб пройшло навчання, видано 5 000 посібників з тактичної медицини
Медичні аптечки та тактичні медичні наплічники	Отримання та розподіл ліків та складових аптечок від SPAR International. Деякі – закуплені за кошти української філії, деякі – отримані від аптечних мереж, юридичних та фізичних осіб. 29 992 сформовано аптечок 2315 медичних наплічників 88.998 млн грн
<b>Турнікети МІС, ноші медичні безкаркасні м'які МІС</b>	Компанія налагодила виробництво джгутів-турнікетів кровоспинних МІС (Medical Innovation Center), м'яких носей за стандартами НАТО. Організація також виготовляє евакуаційні стропа, які потрібні коли санітарні ноші відсутні або їх застосування є неприйнятним. Вона також налагодила виробництво м'яких шин МІС для іммобілізації кінцівок. Наразі зроблено: 41 459 турнікетів, 934 м'яких носш, 796 евакуаційних строп, 305 іммобілізаційних шин
<b>Благодійна допомога для переселенців через війну</b>	Компанія створила центр для тимчасового або тривалого проживання переселенців в умовах війни: 7 037 осіб отримало прихисток 220 ліжко-місць 72.206 млн грн

## Продовження табл. 2.2

<p><b>Стропа тактична евакуаційна МІС</b></p>	<p>Музей сучасного українського мистецтва Корсаків розпочав мистецький марафон для підтримки морального духу українців: 2 915 учасників 144 подій Виготовляють евакуаційні стропи – засіб екстреної евакуації постраждалого з поля бою в умовах, коли санітарні носі відсутні або їх застосування є неприйнятним. <b>796 шт. евакуаційних строп</b></p>
<p><b>Турнікети МІС, носі медичні безкаркасні м'які МІС, стропа тактична евакуаційна МІС, іммобілізаційна шина МІС</b></p>	<p>Колективна праця працівників організації призвела до створення 32 026 пакетів з сухими продуктами на суму 6.457 млн грн, які призначені для військових ЗСУ, тероборони та спеціальних підрозділів, що перебувають у найнебезпечніших зонах бойових дій, з метою забезпечення їх повноцінним харчуванням.</p>
<p><b>Центр допомоги переселенцям</b></p>	<p>SPAR International сформувала фонд підтримки для переселенців через повномасштабне вторгнення. Було згенеровано: 430 тонн гуманітарного вантажу та зібрано 445.7 тис. євро.</p>
<p><b>АРТ-батальйон</b></p>	<p>Спар бере активну участь у допомозі притулкам бездомних тварин. Було згенеровано 150 896 кг корму, тобто – 5 000 вихованців забезпечили кормом.</p>
<p><b>Сухпайки для ЗСУ</b></p>	<p>Компанія налагодила виробництво джгутів-турнікетів кровоспинних МІС (Medical Innovation Center), м'які носі за стандартами НАТО. Організація також виготовляє евакуаційні стропи, які потрібні коли санітарні носі відсутні або їх застосування є неприйнятним. Вона також налагодила виробництво м'яких шин МІС для іммобілізації кінцівок. Наразі зроблено: 41 459 турнікетів, 934 м'яких носів, 796 евакуаційних строп, 305 іммобілізаційних шин</p>

\*Розроблено автором на основі даних з [41] та інтерв'ювання працівників компанії

## **2.2 Оцінювання ефективності інструментів соціальної відповідальності в управлінні ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»**

Згідно з розглянутими положеннями процесів управління варто зауважити, що різноманітність інструментів соціальної відповідальності з одного боку свідчить про активну позицію компанії, однак з іншого – про її хаотичну, несплановану діяльність в рамках цього аспекту. Саме тому вкрай важливим є оцінка ефективності здійснених ініціатив з метою покращення діяльності як для компанії, так і для суспільства, екосистеми чи уряду. [13]

Надані дані балансу та фінансової звітності підприємства ТЗОВ «СПАР Україна КОРП» є неповними, адже представлені у формі обмежених фінансових результатів. (ДОДАТОК Ж). Аналогічного формату було знайдено звітність і у відкритому інтернет доступі. [52] Через це для розрахунку будь-якого з наданих кількісних вимірів не достатньо даних. Саме тому, серед показників ефективності управління соціально відповідальним підприємством, описаних у 2 пункті розділу 2 (ДОДАТОК Е) було взято до уваги лише якісні значення.

Реагування на соціально відповідальну діяльність підприємства здійснюється шляхом авторської оцінки якісних критеріїв, представлених у ДОДАТКУ Е, на основі опрацьованих матеріалів у перших двох розділах роботи. Для цього було вибрано методологію рейтингової шкали Лайкерта. У цьому випадку вона інтерпретується від «0» – дуже погано до «10» відмінно. Оцінка відбувалася на основі ключових характеристик того чи іншого судження, а саме: його відсутність/присутність, його кількість, поширення, розміри та інші якісні характеристики. Оцінка по кожному блоку формувалася на основі середнього арифметичного значення між усіма значеннями, що в неї входять. Відповідно до вищезазначених фактів результати авторської оцінки представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка якісних показників ефективності управління соціально  
відповідальним підприємством ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»

Критерій	Оцінка
<b>ІНСТИТУЦІЙНЕ ОФОРМЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</b>	<b>3</b>
Документ про вказування стратегії соціальної відповідальності підприємства	3
Підрозділ із забезпечення соціальної відповідальності підприємства	4
Правове (урядове) закріплення соціальної відповідальності	2
<b>СОЦІАЛЬНІ ЗАХОДИ ТА ЇХ ОБЛІК</b>	<b>4,5</b>
Наявність фінансової звітності щодо КСВ	2
Корпоративна залученість щодо КСВ	6
Оцінка ефективності заходів КСВ	3
Приклади успішних кейсів щодо КСВ	7
<b>СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</b>	<b>6</b>
Екологічна складова	2
Економічна складова	7
Соціальна складова	9

\*Розроблено автором

Відтак загальні оцінки по трьом блокам містять посередній характер. Це передусім залежить від низького рівня забезпечення принаймні одного критерія з кожного блоку. Низька оцінки по першому блоку – 3 – обумовлюється низьким адміністративним та планувальним аспектом:

- Документ про вказування стратегії соціальної відповідальності підприємства. Наразі компанія не надає жодної документації щодо проведених та/або запланованих активностях щодо соціальної відповідальності. Враховуючи приватну комунікацію директорки з маркетингу нині саме ведуться роботи по підготовці такого звіту. Очікуваний період публічного поширення – кінець 2023 року.
- Підрозділ із забезпечення соціальної відповідальності підприємства. В організації немає чітко відокремленого підрозділу, але є окремі особи, які відповідають за ці активності. Саме то оцінка є не мінімальною.
- Правове (урядове) закріплення соціальної відповідальності. Компанія майже ніяким чином не уособлює контакти з урядом чи органами

місцевого самоврядування. Будь-яка діяльність підприємства спрямована на комерційний та суспільний ефект.

Дещо вищою виявилась середня оцінка щодо обліку та ефективності реалізованих заходів. Загалом враховуючи достатній рівень обізнаності персоналу про соціальну діяльність компанії з одного боку та відсутність обліку ефективності з іншого – ТОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» займає середню позицію у цій категорії:

- Наявність фінансової звітності щодо КСВ. На цьому етапі розвитку компанія не проводить ніякі розрахунки та прогнози ефективності. У подальшому ці показники можуть з'явитися у згенерованій фінансовій звітності.
- Корпоративна залученість щодо КСВ. Компанія активно залучає співробітників до участі та ініціації у різноманітних соціальних активностях. Компанія ефективно інформує працівників про мету та умови кожної проведеної акції чи проєкту. [37]
- Оцінка ефективності заходів КСВ. Як вже зазначалося у попередніх тезах, компанія немає звітності, а отже не веде розрахунок щодо ефективності впроваджених заходів. На нашу думку, це є суттєвим недоліком стратегії компанії, адже обмежує її діяльність низькоефективними проєктами.
- Приклади успішних кейсів щодо КСВ. Підприємство активно ділиться дієвими проєктами публічно через новинні публікації на офіційній сторінці. [41].

У контексті аналізу останньої категорії варто зауважити, що на перший погляд велика кількість соціально відповідальних ініціатив у випадку із ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» не зовсім визначає їх досконалий функціонал. Адже повна вичерпність соціальної складової не цілком компенсує відсутність екологічної:

- Екологічна складова. За останні роки компанія повністю сфокусувалася лише на соціальних аспектах, звівши цей контекст до нуля. А отже оцінка є мінімальною.

- Економічна складова. Цей аспект виявляється у компанії крізь призму підтримки партнерів як джерела прибутку фірми. При цьому варто зауважити, що така риторика, на нашу думку, має потенціал до суттєвих покращень.
- Соціальна складова. Найбільш повний та пропрацьований аспект організації. Представлений різноманітними ініціативами у різних напрямках, в тому числі й актуальних для України нині.

Як наслідок, компанія отримала посередні оцінки якості управління соціально відповідальним підприємством внаслідок відсутності активностей екологічної складової, фінансовою та цільової звітності, а також планування та сталої стратегії. Досліджуючи аспект впровадження соціально відповідальних практик для підприємства було проведене опитування серед співробітників на предмет якості активностей саме для їхнього розвитку як людського ресурсу компанії. [43] Опитування проходило з 1 по 10 квітня та включало 5 відповідей. Анкетування містило ряд закритих (2) та відкритих (3) запитань. У опитуванні взяло участь 43 респонденти, усі з яких є працівниками компанії різних ланок. (рис. 2.3)

Як би ви оцінили соціальні заходи компанії (ті, що направлені на покращення вашого матеріального та нематеріального добробуту)?

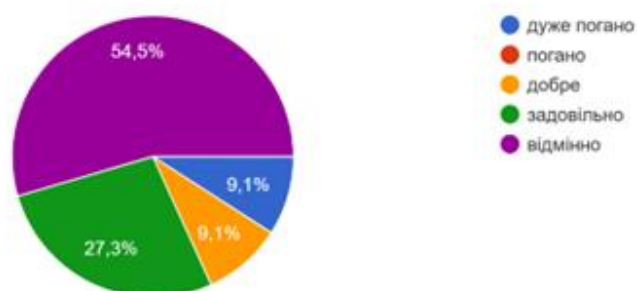


Рисунок 2.3 Відповідь на перше запитання авторського опитування ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»

Згідно з результатами відповідей на перше запитання більше половини співробітників досконало оцінюють соціальну відповідальність підприємства, а ще 27,3% вказують, що воно є задовільним. При цьому присутні й ті – 9,1% – хто оцінює таку діяльність на найнижчий рівень.

Загалом респонденти охоче беруть участь у соціально відповідальних заходах від підприємства. (рис. 2.4)

Чи охоче ви берете участь у соціальних заходах компанії?



Рисунок 2.4 Відповідь на друге запитання авторського опитування ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»

У той час рідко або ніколи не беруть участь у таких заходах майже третина опитаних або 27,3%. З іншого боку, підсумувавши відповіді на відкриті питання простежується висока обізнаність працівників компанії відповідно до мотивації до соціальної відповідальності. У більшості респондентів на запитання: «Чи є важливою, на вашу думку, соціальна відповідальність для ефективності бізнесу? Чому? Чи може бізнес бути успішним та, водночас, соціально пасивним?» більшість відповіли, що це є досить важливо для бізнесу, його іміджу на ринку та навіть прибутків. Разом з тим, працівники по-різному визначали лідерів серед соціальних заходів ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»: дехто вказував на корпоративні («Рефреш» – зустріч з психологами), дехто – на соціальні («Перша медична допомога», «Сухпайки»). [47] Внаслідок цього, співробітники загалом вважають свого роботодавця соціально відповідальним та зазначають про можливість розширення напрямків реалізованих заходів, імплементації практик закордону, роботу з відомими людьми та більше просувати ці проекти.

**РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»**

**3.1 Розробка стратегії управління соціальною відповідальністю ТЗОВ  
«СПАР УКРАЇНА КОРП»**

Вищевказаний аналіз вказує на те, що парадигма соціальної відповідальності досліджуваного підприємства хоч і є розгалуженою в контексті реалізованих заходів, однак має потенціал до підвищення її ефективності. Відтак,

на нашу думку, компанія містить кілька напрямків для розвитку, які включають в себе не лише рентабельний зміст, а й функціональний. Адже відсутність звітності та планування соціальної відповідальності передбачають часткову відсутність повноцінної стратегії управління соціальною відповідальністю компанії. [78]

На нашу думку, формування ефективної стратегії управління соціальною відповідальністю досліджуваного об'єкта залежить передусім від систематизації здійснених напрацювань та планування майбутніх заходів у відповідності не лише із зовнішніми викликами, а й готовністю внутрішнього середовища підприємства. [57] Так усі реалізовані активності з першого дня повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року задекларовані лише у вигляді публічного оприлюднення якісних результатів на сайті підприємства у вигляді невеликих новин. При цьому стратегія обов'язково має включати механізм якісного та кількісного оцінювання проробленої роботи із урахуванням рентабельності проєктів майбутніх періодів. До того ж, ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» має можливість до іноземного консультування не лише в рамках розробки додаткових активностей, а й проведення тренінгів та семінарів для соціальної відповідальності за працівників чи своїх франчайзі. Компанія є досить пасивною у соціальних мережах, тому популяризація даних також через призму діджитал-технологій повинна стати невід'ємною складовою стратегії управління соціальною відповідальністю, алгоритм формування якої буде розроблятися нижче у цьому пункті.

Великою перевагою становлення підприємства в Україні є його приналежність до міжнародної групи. Оскільки соціальна відповідальність SPAR International є не лише регламентованою у спеціальній стратегії розвитку планування, а й задокументована в рамках співпраці з відомими світовими стейкхолдерами. Саме тому пропонується сформулювати ключову стратегію управління соціальною відповідальністю ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» згідно з проєктуванням стратегії їх корпоративного лідера – SPAR International.

На міжнародному полі компанія містить опцію щорічного звітування про здійснену та заплановану діяльність в рамках «ENVIRONMENTAL, SOCIO-ECONOMIC AND GOVERNANCE SUPPLEMENTARY REPORT». У контексті аналізу та проектування стратегії було взято до уваги найновішу його версію за 2022 рік. [67] Відтак для розширення поля реалізації інструментів соціальної відповідальності підприємство може взяти за основу визначені цілі сталого розвитку, в рамках яких працює глобальний представник (рис.3.1). Аналізуючи цей аспект крізь призму невідповідності кількості екологічних інструментів іншим двом із портфелю ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» – економічним та соціальним, варто зазначити, що компанія може брати до уваги екологічні цілі із рисунку 3.1 як підґрунтя до їх розробки, а саме: забезпечення чистої питної води, чиста енергія, ініціативи для стабілізації клімату та інші.



Рисунок 3.1 Запропоновані цілі сталого розвитку для розробки стратегії ТЗОВ «СПАР Україна КОРП»\*

\*Доповнено автором на основі [67]

Визначення найоптимальніших цілей розвитку соціальної відповідальності компанії є важливим елементом побудови ефективної стратегії управління. Гармонізація визначених цілей із загальною стратегією розвитку є чинником формування ідеальної стратегічної мети діяльності компанії та, як наслідок – детермінант успішності її майбутньої діяльності в цілому. Саме тому важливим є синтез саме «трьох кошиків» у соціально відповідальній реалізації заходів, адже так відбувається балансування розвитку кожного з напрямків діяльності підприємства у сфері рітейл: від максимізації прибутку до відповідального споживання. Варто також зауважити, що усі визначені цілі соціальної відповідальності ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» мають не лише узгоджуватися між собою, а й бути частиною загальної стратегії розвитку організації. Нижче

подано схему балансування цілей організації з цілями реалізації стратегії управління соціально відповідальним підприємством (рис. 3.2)

Рисунок 3.2 Гармонізація цілей стратегії управління соціально відповідальним підприємством\*

\*Доповнено автором на основі [20]

Комунікація в рамках екологічних ініціатив не повинна обмежуватись реалізацією соціально-екологічних стратегій. Звернувши увагу на специфіку сфери діяльності досліджуваного підприємства – ритейл, компанія має дбати



також про систему відповідального споживання продуктів, їх виготовлення та переробку. [85] Відповідно до цього стратегія управління соціальною відповідальністю має включати формування політики щодо купівлі продуктів харчування та стимулювання продажу екологічно чистих продуктів із відновлювальними складовими та за допомогою них, співпрацю з різними зацікавленими стейкхолдерами, включаючи уряд і промисловість:

- поліпшення комунікації зі споживачами щодо термінів придатності/розпродажу та термінів придатності за допомогою стандартизованих етикеток;
- налагодити діалог із споживачами щодо шкідливості поліетилену;
- сформуванню культуру альтернативного енергоспоживання за допомогою чистих джерел;
- продовження роботи та взаємодії з різними зацікавленими сторонами в усьому ланцюжку постачання, щоб визначити можливості для зменшення харчових втрат та відходів на всіх рівнях ланцюга поставок;
- створення дорожньої карти, що включає рішення для зменшення харчових відходів на рівні ферм, через те, що саме у цьому місці ланцюга найбільший обсяг харчових відходів. [56]

Повертаючись до теми розвитку людського ресурсу SPAR у вигляді співробітників та франчайзі варто взяти до уваги міжнародну практику академії навчання SPAR яка відіграє унікальну роль у розвитку лідерства в міжнародному ландшафті компанії. Він базується на науковому, концептуальному та практичному лідерстві таким чином, що робить його дуже актуальним для SPAR на різних рівнях, включаючи делегатів від наших партнерів з роздрібною торгівлі, центрів розподілу та центрального офісу. Є два типи гравців у просторі розвитку лідерства, які націлені на наш рівень делегатів. Це відділи освіти керівників (або бізнес-школи). Інші гравці є незалежними консультантами, які виконують аспекти лідерської роботи. [87] Розробка академії навчання SPAR матиме унікальну модель, оскільки вона використовуватиме обидві види досвіду розвитку лідерства, пропонуючи концептуально надійні та практично орієнтовані програми. Ця навчальна модель створює багатий досвід розвитку лідерських здібностей для делегатів, який дуже адаптований до бізнесу SPAR в Україні нині.

Відповідно до описаних вище складових стратегії варто зауважити, що на нашу думку, досліджуваний об'єкт має будувати стратегію управління

соціальною відповідальністю на основі шести ключових сфер відповідальної роздрібної торгівлі в SPAR (рис. 3.3)

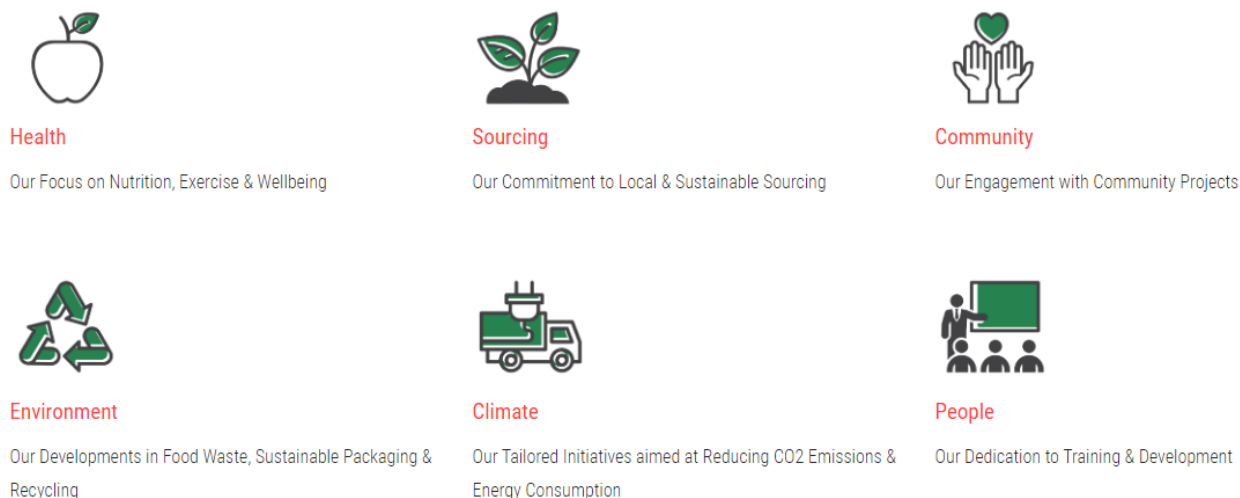


Рисунок 3.3 Шість принципів для розробки стратегії управління соціальною відповідальністю ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»\*

\*Взято автором з [67]

Поклавши такі зобов'язання та ініціативи в основну стратегії, яка буде пристосована до конкретних потреб громади: здоров'ї, джерелах, громаді, навколишньому середовищі та ланцюжку постачання. Однак на нашу думку в основу будь-яких ініціатив має бути покладений ключовий ресурс – люди. [86]

Беручи до уваги увесь вищевказаний контекст стратегія управління соціально відповідальним підприємством повинна містити поетапний злагоджений контекст відповідно до глобальної стратегії міжнародного представника SPAR International, а також бути злагодженою із загальною стратегією розвитку підприємства. Планування розробки та реалізації стратегії управління ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» представлено нижче на рисунку 3.4.

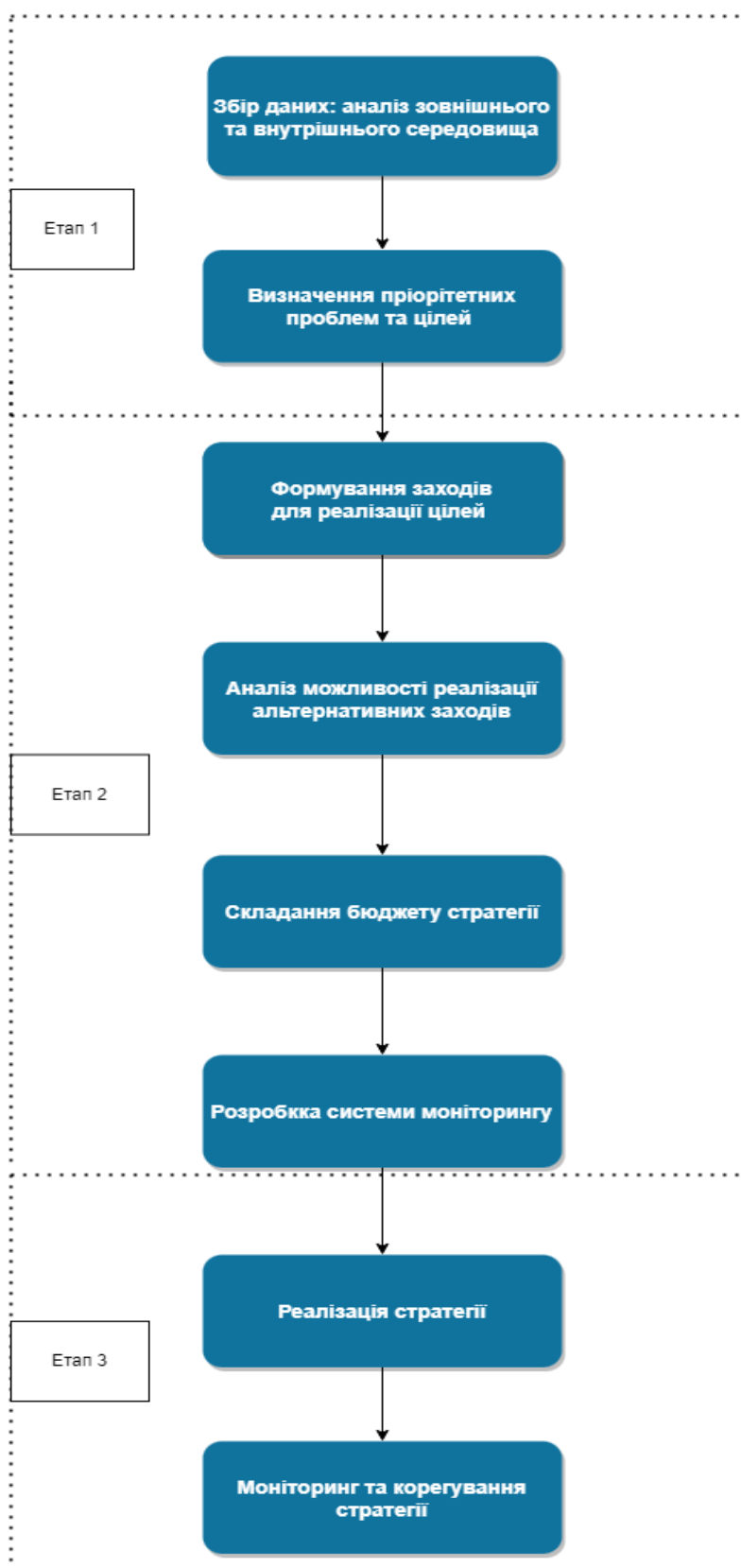


Рисунок 3.4 Поетапна стратегія управління соціальною відповідальністю ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»\*

\*Розроблено автором

### **3.2 Вдосконалення ініціатив та проєктів соціальної відповідальності ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»**

Проаналізувавши усі вищевказані положення, варто зауважити, що управління соціально відповідальним підприємством, яке є досліджуваним об'єктом у поточній дипломній роботі має безліч переваг та недоліків у функціональних та смислових контекстах. Відповідно до цього, для пропонування ефективних заходів покращення не лише варіативного ряду проєктів соціальної відповідальності, а й удосконалення стратегії управління було виділено наступні напрямки, які будуть розглянуті у подальшому контексті другого пункту розділу 3:

- збільшення кількості заходів екологічного змісту, що збігаються з актуальними проблемами в Україні;
- налагодження системи звітності, моніторингу та оцінювання активностей соціальної відповідальності;
- взаємодія з локальними стейкхолдерами;
- популяризація соціальної відповідальності ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» за допомогою промо та соціальних мереж.

Починаючи рекомендації із екологічного аспекту, слід зауважити, що в Україні нині існує низка проблем, пов'язаних із виробництвом, споживанням та збутом продукції у сфері ритейл. Тобто, у компанії має місце велика кількість різноманітних активностей, які можуть бути забезпечені лише в силу специфіки сфери діяльності товариства. Кожного року в Україні виробляється близько 10 млн тонн відходів на рік, з яких 90% – захоронюється. При цьому лєвова частка з них належить підприємствам у сфері ритейлу. [14] У цьому випадку досліджуваний об'єкт може виступати ефективним стимулом не лише для внутрішнього середовища, а й для споживачів стати більш відповідальними за збереження планети. Пропонуємо декілька ідей для покращення локального стану екології України в контексті специфіки діяльності компанії:

- Заохочення відмови від поліетиленових пакетів. Відповідно до закону про обмеження обігу пластикових пакетів [45] в Україні віднедавна

реалізується низка заходів для зменшення кількості неперероблювального сміття. На нашу думку, компанія може стати ефективним посередником у агітації проти поліетилену. Відтак, SPAR в Україні може запустити спеціальні екоторбинки свідомого змісту аби стимулювати користування саме тканинними багаторазовими пакетами.

- Програма лояльності на основі екологічних принципів. SPAR може розробити програму лояльності, де клієнти отримують бонусні бали або знижки при покупці екологічно чистих товарів або виробів з екологічно відповідальних матеріалів. Це стимулює споживачів вибирати більш екологічні варіанти тих чи інших товарів і сприяє їх усвідомленому споживанню.
- Екологічні освітні кампанії: SPAR може проводити освітні кампанії, які надають споживачам інформацію про важливість екологічного споживання та його позитивний вплив на довкілля. Це можуть бути вебінари, лекції, публікації у соціальних мережах або брошури, які розповідають про конкретні кроки, які можна зробити для збереження навколишнього середовища.
- Партнерство з екологічними організаціями: SPAR може співпрацювати з місцевими екологічними організаціями для спільних проєктів та кампаній, спрямованих на екологічну освіту, захист довкілля та просування ініціатив у маси. [48]

Разом з тим, підприємство має потенціал до покращення виробництва через призму введення технологій зеленої енергетики. Це може стосуватися як операційних процесів, так і роботи самих холодильників у магазинах ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП». Це також може стосуватися процесів екомаркування та екодизайну упаковок відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Україна взяла на себе зобов'язання щодо імплементації актів законодавства ЄС стосовно енергетичного маркування та екодизайну. [15] Однак, такі ініціативи потребують суттєвих витрат з боку підприємства та мають бути основоположно враховані у загальну стратегію компанії.

Налагодження системи звітності та моніторингу, оцінки діяльності соціального відповідального підприємства є ключовим детермінантом успіху будь-якого управлінського апарату у цій сфері. Адже системність відслідковування реалізованих ініціатив та їх ефективне планування сприятиме покращенню бізнес-клімату в соціально відповідальному середовищі, сприятиме налагодженню роботи в контексті розробки та впровадження цих практик. [8] Оскільки компанія працювала ситуативно у напрямку реалізації попередніх заходів через мінливість зовнішнього середовища в Україні на фоні війни, ми пропонуємо делегувати повноваження у сфері звітування та оцінювання діяльності на аутсорсинг. Розвиток ринку аутсорсингу в Україні за останні роки зазнав змін, а отже покращився у період глобалізації диверсифікації внутрішніх положень компанії на інших кваліфікованих працівників зовнішніх штабів. Такі підприємства дадуть змогу провести не тільки аудит проведеної роботи, а й допоможуть сформулювати експертну думку щодо можливого впровадження ефективних заходів соціальної відповідальності у майбутньому. [7] На нашу думку, це стане кроком для покращення управління компанією в цілому також. Більше про переваги використання аутсорсингу для покращення управління компанією у сфері рітейлу ми розмістили у ДОДАТКУ І.

Вказуючи на взаємодію компанії SPAR з різними стейкхолдерами в Україні потрібно зауважити про гостру економічну та політичну ситуації в країні. А отже, компанія повинна враховувати аспект більш пріоритетних проєктів, які нині здійснюються на воєнні тематики. На нашу думку, такі заходи можуть включати такі приклади взаємодії:

1. Уряд та державні органи:

- Міністерство екології та природних ресурсів України: SPAR може співпрацювати з міністерством у справах поводження з відходами, екологічного контролю та створення сприятливих екологічних умов.

- Місцеві органи самоврядування: SPAR може співпрацювати з місцевими органами самоврядування для впровадження спільних екологічних проєктів, наприклад, створення програми роздільного збору відходів у містах, де

розташовані магазини компанії SPAR. Найбільш ефективною така практика може стати у регіонах найбільшого розповсюдження магазинів компанії та його локація – Волинська область.

## 2. Акціонери та інші компанії:

- Партнерство з екологічно орієнтованими компаніями: SPAR може встановлювати партнерські зв'язки з іншими компаніями, які спрямовані на сталість та екологічну відповідальність. Наприклад, SPAR може укласти угоди з постачальниками, які дотримуються екологічних стандартів та принципів. [76]

## 3. Благодійні організації та громадські організації:

- Громадські екологічні організації: SPAR може встановити партнерство з місцевими громадськими організаціями, які працюють у сфері екології та природоохоронної діяльності. Вони можуть спільно проводити освітні кампанії, приймати участь у виїзних прибираннях або підтримувати проекти з охорони природи.

- Благодійні фонди: SPAR може співпрацювати з благодійними фондами для популяризації інформації про екологічне споживання та виробництво. Такими фондами може стати Екодія, For my Ukraine та інші.

Наостанок, ми вважаємо, що будь-яка соціально відповідальна діяльність повинна містити масштабований ефект, оскільки повинна містити заклик до інших верств суспільства. Саме тому важливим елементом покращення цього напрямку у ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» є популяризація таких заходів у соціальних мережах та медіа. Ось кілька ідей, які може використати компанія в рамках ефективного промо:

- Поширення інформації про ефективні проекти за рахунок платних та безоплатних публікацій у відомих новинних екологічних виданнях. Це можуть бути і спеціалізовані такі як Green Deal, ЕкоПолітика, Еко. Район, а також вітчизняні медіа – ТСН, Еpravda, Ukrinform, Unian.ua та інші. Таким чином, компанія зможе більше розповісти споживачам про здійснені ініціативи, підвищити імідж бренду та залучити нових франчайзі, інвесторів та стейкхолдерів. [18]

- Публікації у соцмережах. Для цього ми радимо заручитися підтримкою усіх відомих мереж: Facebook, TikTok, Instagram та інше. Оскільки короткий, змістовний контент принесе ще більше позитивного ефекту для покращення соціальної відповідальності компанії, навіть крізь призму розвитку діджитал-маркетингу самої компанії. Це можуть бути невеликі ролики про реалізовані ініціативи, прямі взаємодія з споживачами чи працівниками на відео, мотиваційні пости тощо. Прикладами такого контенту може стати сторінка магазинів «Novus» [84]

## ВИСНОВКИ

Соціальна відповідальність бізнесу є важливим індикатором іміджу підприємства. Управління соціально відповідальним підприємством виступає ключовим елементом розробки та імплементації ефективних заходів не лише для суспільства, а й для підприємства, уряду та планети в цілому. Результатом проведеного дослідження є аналіз теоретичного та практичного підґрунтя управління соціальною відповідальністю підприємства у сфері рітейлу та, як наслідок – вдосконалення цієї системи управління на прикладі ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП».

Отримані висновки дозволяють покращити як окремі заходи, так і й цілу стратегію їх створення та реалізації на основі аналізу їх ефективності в контексті поточних результатів. Адже на підприємстві наявні проблеми з оптимальністю напрямків соціально відповідальних активностей, процесами звітності, планування та моніторингу ефективності усіх ініціатив.

У першому розділі роботи ми детальніше ознайомитись із фундаментальним генезисом понять «соціальна відповідальність» та «управління соціальною відповідальністю підприємства». Було визначено, що ці дефініції беруть початок ще з античних часів та містять своєрідну еволюцію тлумачень: від поодиноких характеристик бізнесу до необхідних систем у діяльності кожної організації. Ми вказали на те, що формування аспектів відомої у сучасному просторі концепції «корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)» належить Г. Боуен. У роботі було також зазначено поточний стан дослідження «соціальної відповідальності підприємства» серед українських вчених, та виходячи із вищевказаних положень, ми сформуваємо своє детермінування цього поняття. Було відведено також окрему увагу міжнародним та вітчизняним стандартам якості, що підпорядковують визначені підприємствами стратегії.

Разом з тим, було проаналізовано складові управління соціальною відповідальністю, що є фундаментальними для подальшого опису діяльності досліджуваного об'єкта. Ми також відобразили відповідність етапів поведінки

соціально відповідального підприємства відповідно до стадій його життєвого циклу, аби зазначити особливості управлінської поведінки більш детально. Враховуючи усі визначені аспекти, було згенеровано узагальнюючу модель управління соціальною відповідальністю підприємства, що відображає цикл орієнтирів спрямування його ресурсів на досягнення окремих цілей. Нами було також підпорядковано важливість оцінювання проведених маніпуляцій у контексті ефективності реалізації будь-яких заходів на основі якісного та кількісного аналізу.

У другому розділі ми визначили основні характеристики ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП», що включає організаційну структуру, формат співпраці з магазинами – франчайзинг, а також їхню приналежність до міжнародної сітки SPAR International. При цьому, було охарактеризовано основні зовнішні та внутрішні чинники сьогодення, які впливають на діяльність компанії. Це, в свою чергу, було покладено в основі систематизованого SWOT-аналізу. До того ж, в рамках опису ми звернули увагу на заходи соціальної відповідальності компанії за останні роки та їх особливості, поділивши їх на три визначені категорії: економічна, екологічна та соціальна.

Провівши якісне оцінювання ефективності управління соціально відповідальним підприємством ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» було визначено посередній рівень успішності їх стратегії. За узагальненими показниками компанія отримала 3 з 10 балів за інституційне забезпечення, 4,5 – соціальний облік та 6 – за стратегію. Низькі бали переважно пояснюються одноманітністю заходів, відсутністю документообігу та оцінювання цих активностей, а також загальної стратегії управління КСВ. Позитивними виявились дані опитування співробітників компанії. Адже слід відзначити їхню високу обізнаність щодо соціально відповідальних постулатів компанії. Разом з тим, рідко або ніколи не беруть участь у таких заходах майже третина опитаних – 27,3%. Це є свідченням того, що ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» має потенціал до доопрацювання стратегії КСВ навіть на користь персоналу.

У третьому розділі ми підпорядкували основні вектори покращення стратегії управління соціальною відповідальністю підприємства, що базувалась на глобальних положеннях материнської компанії SPAR International. Було проаналізовано найбільш доцільні Цілі сталого розвитку, які стануть фундаментом для подальших заходів. Ми визначили шість принципів для КСВ компанії в цілому. Наостанок ми розмістили етапи розробки та реалізації стратегії управління соціальною відповідальністю досліджуваного підприємства.

Впроваджені практики, на нашу думку, містять потенціал для удосконалення на базі проаналізованих чинників покращення. Відтак, ми зосередили увагу на чотирьох основних напрямках: екологічна складова, звітність/оцінювання, робота зі стейкхолдерами та промо КСВ. У розробці покращень екологічного аспекту ми зосередили увагу на Етапи розробки та реалізації стратегії управління соціальною відповідальністю підприємства на специфіку підприємства, тобто його сферу – ритейл. Це вказує на можливості популяризації та впровадження практик відповідального споживання, виробництва тощо. В контексті моніторингу було зазначено використання аутсорсингу як потенційного джерела делегування цієї роботи. Також ми розширили перелік стейкхолдерів, з якими компанія може співпрацювати при подальших етапах КСВ. Як наслідок, було запропоновані канали поширення інформації про соціально відповідальну діяльність компанії у медіа, соцмережах для підвищення іміджу бренду та залучення нових стейкхолдерів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В.Г. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства / В.Г. Балан, Л.А. Анісімова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка», 2011. №, 128. – С. 24–27.
2. Біловол, Р. І. (2017). Управління соціально-економічним розвитком підприємства в умовах ринку. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, (22, Вип. 7), 48-52.
3. Білорус Т.В. Менеджмент: практикум. навчальний посібник К. : Київський університет. 2020. 185 с. (9,2 д.ар) (*навчальний посібник*)
4. Варга І.Ф. Формування конкурентних переваг на підприємстві / 65 І.Ф.Варга, О.М. Літвін // Бізнес-інформ. –2013. – № 1. – С. 219-22
5. Варцаба, В. І. (2019). Соціальна відповідальність – С.79-82
6. Васюта, В. Б., & Хорішко, М. І. (2022). *Франчайзинг як форма підприємницької діяльності* (Doctoral dissertation, CPN Publishing Group. Osaka, Japan).
7. Ворончак І.О. Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу: особливості, тенденції розвитку та перспективи для України [Електронний ресурс] / І.О. Ворончак // Інтелект ХХІ. – 2019. – № 2. – С. 9–14. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_2_3).
8. Ворончак, І. О. (2017). Інфраструктурне забезпечення соціальної відповідальності бізнесу як фактор розвитку організаційної культури вітчизняних підприємств. – С.15
9. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
10. Гітіс Т.П., Собчук А.Г. Дослідження зарубіжного досвіду соціальної відповідальності бізнесу і можливості його адаптації до вітчизняних умов / Т.П. Гітіс, А.Г. Собчук // Економічний вісник Донбасу. — 2017. — № 3 (49). — С. 70-74.

11. Глобальний договір ООН (Global Compact, 2000) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://globalcompact.org.ua/en/>
12. Грицаєнко, М. І. (2021). Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства.
13. Гурочкіна, В. В. (2017). Оцінювання реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах. *Економіка, бізнес-адміністрування, право: міжнародний науковий журнал Київського університету ринкових відносин.* -2017.-Випуск, (2), 2.
14. Економічна правда. Екологічно вигідні рішення: що громадам робити з відходами?. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699650/> (дата звернення: 28.05.2023).
15. Експертами British Standards Institution проведено навчання щодо енергетичного маркування - Головне управління Держпродспоживслужби в Рівненській області. *Головне управління Держпродспоживслужби в Рівненській області*. URL: <https://www.rivneprod.gov.ua/2023/03/13/ekspertamy-british-standards-institution-provedeno-navchannya-shhodo-energetychnogo-markuvannya/> (дата звернення: 10.05.2023).
16. Єсіна, О. Г., & Лінгур, Л. М. (2019). Формування соціальних стандартів бізнесу в контексті реструктуризації корпоративних інформаційних систем. *Причорноморські економічні студії*, (40), 107-111.
17. Жилінська О.І., Петровський М.В., Білорус Т.В. Горбась І.М., Вікулова А.О. Менеджмент: навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей. Навчально-методичний комплекс К. : Київський університет. 2020. 94 с.
18. Жук, О. І. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. In *The VIII International Scientific and Practical Conference «Science, trends and development methods», December 19–21, Tokyo, Japan*. 279 p. (p. 144).

19. Звонар, В. П. (2018). Соціальна відповідальність як соціоекономічний феномен: теорія та українські реалії. *Інститут демографії та соціальних досліджень імені МВ Птухи НАН України.* –Київ.–2018.-288 с.
20. Зеленко, О. О. (2010). Стратегічні аспекти формування соціальної відповідальності підприємства. *Ефективна економіка*, (2).
21. Зінченко, А. Г., та М. А. Саприкіна. "Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку." *К.: Фарбований лист* 56 (2010): 2.
22. Зінчук, Т. О., & Левківський, Є. В. (2019). Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. *Економіка АПК*, 1, 39-49.
23. Ілляшенко, С. М. (2010). Інноваційний менеджмент.
24. Іпполітова, І. Я., & Ревенко, О. В. (2020). Соціальна відповідальність бізнесу: стратегічний та інвестиційний аспекти.
25. Ковалевська, А. В. КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Вчені записки університету" КРОК"*, 1, 17-25.
26. КОВАЛЕНКО, Є. В. (2018). ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ.
27. Колот, А. М. (2021). Соціальна відповідальність як суспільна цінність та складова збалансованого розвитку. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*, (5 (84)).
28. Колот, Анатолій Михайлович. "Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством." (2013).
29. Копішинська, К. О., & Грабіна, А. Ю. (2022). Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, (24), 85-92.

30. Краще разом: як у Луцьку знайшли прихисток та турботу тисячі людей. *Краще разом: як у Луцьку знайшли прихисток та турботу тисячі людей*. URL: <https://spar.ua/news/280> (дата звернення: 26.05.2023).
31. Лагута, Я. М. (2018). *Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств* (Doctoral dissertation, Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя).
32. Лункіна, Т. І. (2020). ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ. *Проблеми економіки*, (2 (44)), 389-396.
33. Люльов, Олексій, et al. "Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами." *Вісник економіки* 4 (2022): 102-115.
34. Ляшук, К. П. (2019). Моделі корпоративної соціальної відповідальності. *ВІСНИК*, 1103.
35. Мельник, І. Б., & Сабецька, Т. І. (2020). Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних компаній мобільного зв'язку.
36. Мережа супермаркетів SPAR Україна. *Мережа супермаркетів SPAR Україна*. URL: <https://spar.ua/> (дата звернення: 28.05.2023).
37. Ми різні в житті, але єдині у бажанні перемогти. *Ми різні в житті, але єдині у бажанні перемогти*. URL: <https://spar.ua/news/249> (дата звернення: 27.05.2023).
38. МИШКОВСЬКА, О. П. (2017). *СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ* (Doctoral dissertation, Львівський національний університет імені Івана Франка).
39. Нагаївська Д. Ю. Впровадження бенчмаркінгу з метою підвищення соціальної відповідальності підприємств на ринку продовольчих товарів / Д. Ю. Нагаївська // Науковий вісник Ужгородського національного університету – 2017. – № 12. – Ч. 2. – С. 39–45.
40. Нетреба І.О. Менеджмент. Практикум. Навчальний посібник. К. Наукова столиця. 2020. 153 с.

41. Новини | Мережа супермаркетів SPAR Україна. *Новини | Мережа супермаркетів SPAR Україна*. URL: <https://spar.ua/news> (дата звернення: 26.05.2023).
42. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. Держ. служба статистика, 2022. 4 с.
43. Оцінка соціальної відповідальності "СПАР УКРАЇНА КОРП" щодо працівників. URL: <https://forms.gle/ujNrRGujX4iWd8na9>.
44. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності [Текст] / Кол. автор.: О. Лазаренко, Р. Колишко та ін. – К.: Вид-во «Енергія», 2008. – 96 с.
45. Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України : Закон України від 01.06.2021 р. № 1489-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1489-20#Text> (дата звернення: 28.05.2023).
46. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядж. від 24.01.2020 р. № 66-р.
47. Продовжуємо готувати та передавати сухпайки для ЗСУ. *Продовжуємо готувати та передавати сухпайки для ЗСУ*. URL: <https://spar.ua/news/229> (дата звернення: 24.05.2023).
48. Савицька, Н., & Евлаш, В. (2019). Проблеми безпечності харчових продуктів та формування національних стандартів food-маркетингу.
49. Сіднєва, Ж. К., & Рибачук-Ярова, Т. В. (2015). Нормативна основа концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Формирование рыночных отношений в Украине*, (10 (173)), 136-140.
50. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А.М.Колот, О. А. Грیشнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2015. – 519 с. (1.2)
51. СТАЛИЙ РОЗВИТОК У ФОКУСІ. ХОЛОДИЛЬНІ СИСТЕМИ SPAR NORWAY. *СТАЛИЙ РОЗВИТОК У ФОКУСІ. ХОЛОДИЛЬНІ СИСТЕМИ*

SPAR NORWAY. URL: <https://spar.ua/blogs/staliy-rozvitok-u-fokusi-kholodilbni-sistemi-spar-norway> (дата звернення: 23.05.2023).

52. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПАР УКРАЇНА КОРП." - #41064563 - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. *Закупівлі - Clarity Project.* URL: [https://clarity-project.info/edr/41064563/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/41064563/finances?current_year=2022) (дата звернення: 23.05.2023).

53. Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році. *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players.* URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovih-merezh-2023/> (дата звернення: 22.05.2023).

54. Урсова, З. П., Д. А. Зачепило, and А. А. Зеленова. "Впровадження соціальної відповідальності в компаніях." *Економіка та держава* 5 (2020): 182-186. (табл. 1.2)

55. Франчайзинг | Мережа супермаркетів SPAR Україна. *Франчайзинг | Мережа супермаркетів SPAR Україна.* URL: <https://spar.ua/franchise> (дата звернення: 12.05.2023).

56. Цимбалюк, Л. О. (2021). *Шляхи поводження з вітчизняними твердими побутовими відходами* (Doctoral dissertation, ВНТУ).

57. Шульга, О. А. (2022). НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Підприємництво та інновації*, (25), 110-113.

58. Шульга, В. С., & Курносенко, А. О. (2022, November). КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ. In *The 9 th International scientific and practical conference "Modern research in world science" (November 28-30, 2022) SPC "Sci-conf. com. ua"*, Lviv, Ukraine. 2022. 1977 p. (p. 1746).

59. Asmussen, C. G., & Fosfuri, A. (2019). Orchestrating corporate social responsibility in the multinational enterprise. *Strategic Management Journal*, 40(6), 894-916.

60. Bilorus, T., Kornilova, I., Olikh, L., & Firsova, S. (2018). Methodological support for intellectual capital strategic management of the research organization. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 292-308.
61. Bowen H.R. *Social Responsibilities of the Businessman* / Bowen H.R. – New York: Harper & Row: 1953. – 167p.
62. Bugrov, V., Sitnicki, M. W., & Serbin, O. (2021). Strategic management of creative industries: A case study of university information institutions. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 453-467.
63. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*. № 38. 1999. P. 268–295
64. Consolidated Set of the GRI Standards / ed. by GRI Standards. 30. 870 p. URL: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/> (date of access: 07.05.2023).
65. Deloitte. Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення. 2023. 82 с. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentiment-during-the-war.pdf> (дата звернення: 16.05.2023).
66. Elkington J. *Cannibals With Forks: The Triple. Bottom Line of 21-st Century Business*. Capstone, Oxford. 1997. 402 p. (електрон)
67. ENVIRONMENTAL, SOCIO-ECONOMIC AND GOVERNANCE SUPPLEMENTARY REPORT. THE SPAR GROUP LTD, 2022. 94 p. URL: [https://thespargroup.com/pdf/Environmental\\_and\\_Social\\_Report\\_2022.pdf](https://thespargroup.com/pdf/Environmental_and_Social_Report_2022.pdf).
68. Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
69. Freeman R. E. The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift fur Wirtschafts und Unternehmensethik*. 2004. Vol. 5. № 3. P. 228–241. (фріман)
70. Friedman, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*. springer berlin heidelberg, 2007.

71. Haber, S. (2017). Beyond Character: Werner Sombart, Max Weber and the Question of the Subjective Roots of Participation in Capitalism. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 10(4), 473-483. (вебер + зомбарт)
72. HALkOS, G., & NOMIKOS, S. (2021). Corporate social responsibility: Trends in global reporting initiative standards. *Economic Analysis and Policy*, 69, 106-117.
73. Halytska, N. V. (2018). ФІЛОСОФСЬКИЙ ТА ІСТОРИКО-ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ПРОФЕСІЙНОЇ ОЗНАКИ МАЙБУТНІХ МЕДИЧНИХ СЕСТЕР. *Медсестринство*, (1).
74. Huang, L., Song, J. S., & Swinney, R. (2022). Managing social responsibility in multitier supply chains. *Manufacturing & Service Operations Management*, 24(6), 2843-2862.
75. Husted, B. W. (2015). Corporate social responsibility practice from 1800–1914: Past initiatives and current debates. *Business Ethics Quarterly*, 25(1), 125-141. (оуен)
76. Interfax-Ukraine. Українська екологія єврозразка: приклади провідних компаній. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/856914.html> (дата звернення: 09.05.2023).
77. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. Effective from 2023-05-01. Official edition. 2010. 106 p.
78. Кортієва, Н. (2020). Соціальна відповідальність як сучасний принцип планування розвитку безпечного бізнесу в торгівлі. *Współpraca Europejska*, 2(46), 55-74.
79. Kornilova I., Olikh L. Strategic Management of Intellectual Property in Organization // Management Mechanisms and Development Strategies of Economic Entities in Conditions of Institutional Transformations of Global Environment: Collective Monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 2 Vol. ISMA University. Riga : “Landmark” SIA, 2019. Vol. 1. 344 p. P. 105–113.

80. Kwilinski, Aleksy, et al. "Environmental taxes as a condition of business responsibility in the conditions of sustainable development." *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues* 22 (2019): 1-6.
81. Li, X. (2020). The effectiveness of internal control and innovation performance: An intermediary effect based on corporate social responsibility. *Plos one*, 15(6), e0234506.
82. Liao, Lin, Teng Lin, and Yuyu Zhang. "Corporate board and corporate social responsibility assurance: Evidence from China." *Journal of Business Ethics* 150 (2018): 211-225.
83. Naseem, T., Shahzad, F., Asim, G. A., Rehman, I. U., & Nawaz, F. (2020). Corporate social responsibility engagement and firm performance in Asia Pacific: The role of enterprise risk management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 501-513.
84. NOVUS. NOVUS (@novus\_ukraine) • Instagram photos and videos. *Login* • *Instagram*. URL: [https://instagram.com/novus\\_ukraine?igshid=MzRIODBiNWF1ZA==](https://instagram.com/novus_ukraine?igshid=MzRIODBiNWF1ZA==) (date of access: 28.05.2023).
85. Pinto, J., Boavida-Dias, R., Matos, H. A., & Azevedo, J. (2022). Analysis of the food loss and waste valorisation of animal by-products from the retail sector. *Sustainability*, 14(5), 2830.
86. Responsible Retailing Focus - SPAR International. *SPAR International*. URL: <https://spar-international.com/responsible-retailing/> (date of access: 27.05.2023).
87. SPAR Contact International. *SPAR Contact International*. URL: <https://english.sparcontactinternational.com/2022-issue-03/spar-future-leaders> (date of access: 27.05.2023).
88. SPAR International. *SPAR International*. URL: <https://spar-international.com/> (date of access: 11.05.2023).

89. Tashpulatovich, Y. L. (2021). The Importance Of Quality Issues In The Teaching Of Physics. *The American Journal of Social Science and Education Innovations*, 3(05), 104-108.

90. United Nations. Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/> (date of access: 07.05.2023).

91. Wang, Y., Xu, S., & Wang, Y. (2020). The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis. *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 471-496.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Таблиця А.1

Еволюція підходів до поняття «соціальна відповідальність бізнесу»\*

Характерні ознаки етапу	Автор	Визначення
1 етап – поява фундаментальних принципів соціальної відповідальності підприємства (перша половина ХХ століття)		
СВБ визначається як досягнення максимально комфортних умов для працівників на підприємстві, конкурентної заробітної плати. Добробут робочого – фактор соціальної стабільності тогочасного суспільства.	В. Зомбарт	Розвиток соціальної політики бізнесу у розрізі викликів суспільства. Вважав, що соціальна відповідальність бізнесу (далі – СВБ) повинна стосуватися етичних та екологічних наслідків виробництва.
	Г. Форд	Основні принципи СВБ. Бізнес повинен забезпечити достатній рівень заробітку своїх співробітників та продукт для корисного вжитку суспільства.
	Р. Оуен	Розвиток концепції «індустріальна демократія». Бізнес має враховувати інтереси людей. Справедливі та демократичні умови для працівників.
	М. Вебер	СВБ – визначається самим бізнесом, незалежно від інтересів людей. Слідування принципам за будь-яких ресурсів та затрат.
2 етап – ліберальний напрямок СВБ (друга половина ХХ століття)		
Використано термін КСВ в контексті сприятливих дій бізнесу для соціального та навколишнього середовища. Основні рушії – філантропія та екологія.	Г. Боуен	Розвинув поняття крізь призму корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ). КСВ – баланс між екологічними, економічними та соціальними інтересами бізнесу та його стейкхолдерів.
	Ф. Котлер, Н. Лі	Визначають СВБ як вільний вибір компанії своєї стратегії для покращення добробуту місцевих жителів.
	А. Керол	Бізнес має бути залучений до вирішення глобальних проблем. КСВ – частина стратегії підприємства, яке не може без неї існувати.
3 етап – КСВ як конкурентна перевага бізнесу (кінець ХХ-початок ХХІ століття)		
Визначають КСВ як невід’ємну складову діяльності організації. Вказують на важливість	Дж. Елкінгтон	КСВ – стратегічне питання будь-якої організації. Будь-які рішення підприємства приймаються із урахуванням впливу на суспільства, світ та стейкхолдерів.
	Е.Фрімен	Розвинув «стейкхолдерську теорію» - всі мають брати участь у глобальних

трьох складових: соціальної, економічної та екологічної.		проблемах. Підкреслює важливість етики у КСВ.
	М. Фрідман	КСВ як зростання прибутковості бізнесу, що забезпечує виплати працівникам. Підкреслює, що підприємство не є суб'єктом відповідальності.

\*Складено автором на основі [61, 63, 69-71,75]

Таблиця Б.1

## Характеристики сучасних моделей КСВ\*

Модель	Характеристика	Країни
Американська	Добровільні ініціативи, саморегулювання. Фінансування різних проєктів, благодійність, меценатство, спонсорство, співпраця з органами місцевого самоврядування.	США
Загальноєвропейська	Програми КСВ компаній віддзеркалюють їх прагнення щодо фінансових цілей. Заходи направлені на інтелектуальний розвиток суспільства: освіта, наука тощо.	Великобританія
Скандинавська	Соціальний захист – законодавчо закріплена норма. Держава у тісній співпраці з бізнесом. Високий рівень обізнаності серед населення.	Данія, Швеція
Континентальна	Жорсткий зв'язок між рівнями соціального захисту та тривалістю бізнес-діяльності. Основа – пропорційне страхування.	Німеччина
Британська	Державно-приватне партнерство. Високий рівень соціального захисту населення.	Великобританія
Південноєвропейська	Перехідна модель. Низький рівень соціального захисту, що зводиться до піклування рідних та сім'ї.	Італія, Іспанія
Японська (азійська)	Орієнтована на внутрішнє середовище, підтримку і керується виключно місцевими суспільними інтересами.	Японія, Китай
Пострадянська модель	КСВ сформувалась на основі спадщини соціалістичних підприємств, що мають у своїй структурі окремі соціальні інституції. Не розглядається як окрема стратегія. Пасивна.	Країни пострадянського простору

\*Розроблено автором на основі [5,7,10.34]

Теоретичні підходи, що відображають взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та фінансовою ефективністю бізнесу\*

Теоретичний підхід	Основні положення
Сигнальна /репутаційна теорія	КСВ це етичність бізнесу, довіра споживачів та якість продукції. Реалізація соціальних ініціатив дозволяє бізнесу сигналізувати стейкхолдерам про свої високі стандарти. Ці практики можуть зміцнити репутацію компанії та сприяти довірі зацікавлених сторін. Дотримання соціальної відповідальності може впливати на рішення споживачів та інвесторів про купівлю та інвестиції на підприємствах.
Теорія (не)достатності ресурсів	Фірми мають обмежені ресурси, за допомогою яких вони можуть визначити свою конкурентну перевагу. Успішні компанії мають унікальні ресурси та можливості, які конкурентам важко наслідувати та завоювати. Вони використовують ці унікальні ресурси для створення конкурентної переваги, яка допомагає їм вижити та процвітати на ринку. Проте, якщо підприємство хоче зберегти свої переваги, воно має адаптуватися до мінливих обставин і забезпечити постійне поповнення та розвиток ресурсів за рахунок соціальної відповідальності.
Теорія опортунізму менеджменту	У разі високої фінансової результативності підприємства, менеджери схильні до припинення соціальної діяльності. У разі погіршення фінансового стану, соціальні витрати можуть маскувати прорахунки менеджменту.
Теорія синергетичної дії	Взаємодія та співпраця між підприємствами, громадами та іншими стейкхолдерами сприяють створенню позитивних соціальних та екологічних результатів. За допомогою синергетичної дії, різні актори можуть поєднувати свої ресурси, знання та здібності для розв'язання складних соціальних проблем, покращення якості життя та сприяння сталому розвитку. Ця взаємодія доповнює та підсилює соціальну відповідальність, дозволяючи досягати більших соціальних переваг та впливу.

\* Розроблено на основі [16,60,62]

ДОДАТОК Г

Управління соціально відповідальним підприємством на зовнішньому та внутрішньому рівнях

Відтак, у внутрішньому середовищі управління соціально відповідальним підприємством не обмежується забезпеченням комфортних умов праці його працівників. Нині, воно може бути забезпечене низкою заходів та програм не тільки для співробітників, а й інших зацікавлених осіб. Такими можуть стати:

- розвиток соціального та людського капіталу – розробка програм підвищення кваліфікації співробітників, залучення провідних експертів з покращення емоційного інтелекту та профілактики вигорання тощо;
- надання працівникам «соціального пакета», що включає, до прикладу, медичне страхування, абонементи тощо;
- створення нових робочих місць для оптимальної роботи власних працівників, наприклад, залучення фрілансерів;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі шляхом корпоративів, тимблдингів;
- залучення працівників нижчої ланки до прийняття управлінських рішень тощо. [24]

Відповідно до класифікації рівнів соціальної відповідальності підприємства існує три етапи формування управління такою організацією:

1 етап – так званий «етап листів» – управління підприємством здійснюється на примусовій основі, тобто усі соціально відповідальні активності імплементуються та реалізуються згідно з поштовхами влади, органів місцевого самоврядування, стейкхолдерів тощо.

2 етап – управління компанії переходить у активний пошук актуальних проблематик як для власної діяльності, так і для суспільства, партнерів, споживача, уряду та інших зацікавлених осіб. Здійснюється підготовка та реалізація соціальних інвестицій в рамках комерційних політик.

3 етап – бізнес реалізує «ефективні» соціальні проєкти – пов'язані з Цілями сталого розвитку, дотичні до потреб місцевих жителів, глобальних соціальних, політичних, екологічних викликів, що не обов'язково підпорядковують зростання економічного успіху підприємства. [22]

З боку управління зовнішніми факторами соціальної відповідальності бізнесу найбільш точними є рівні корпоративної соціальної відповідальності за визначенням В. І. Спіранського [89] (рис. Г.1)

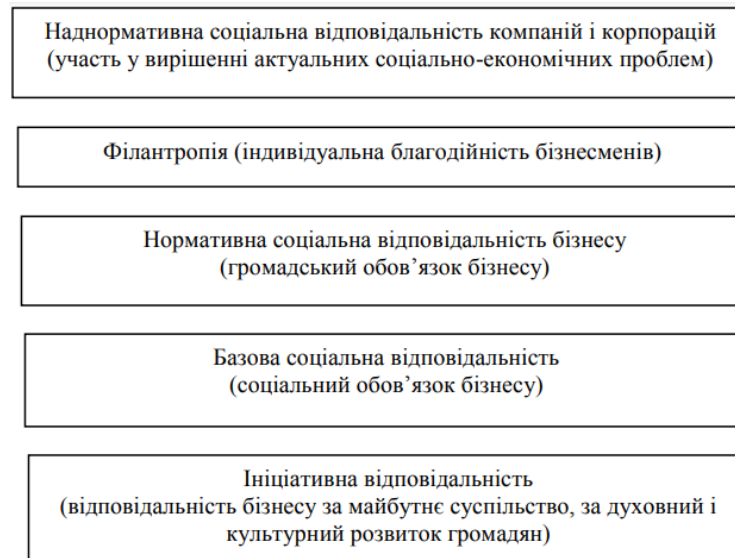


Рисунок Г.1 Рівні управління соціально відповідальним підприємством за В. І. Спіранським\*

\*Взято автором з [89]

Так, за концептуальною моделлю вченого враховується 5 складових ефективного управління зовнішнім потенціалом соціально відповідального підприємства, що ґрунтується на ініціації таких заходів. При цьому, підхід до ядра вирішення глобальних проблем становить фінальний етап реалізації соціально відповідальної стратегії компанії, що включає синергію ресурсів підприємства та усіх зацікавлених осіб. [58] Разом з тим, управлінські процеси та акценти у соціально відповідальному бізнесі часто залежать від зацікавлених осіб, які залучені до його діяльності. Відтак, за згенерованою таблицею Г.1 простежується чітка взаємозалежність корпоративної соціальної відповідальності не лише у розрізі менеджменту підприємства, а і його працівників.

Особливості управління соціально відповідальним підприємством на  
основі різних соціально-трудових відносин\*

СВ менеджера		СВ працівника
	Перед:	
Гідні умови праці та розвитку	Працівники/ роботодавці	Відповідальне ставлення до професійних обов'язків
Якість продукції, відповідність продукції запитам суспільства	Споживачі	Характеристика обсягу продаж та якості продукції, відповідність якості національним стандартам
Стратегія економного використання природних ресурсів. Відповідальне виробництво	Довкілля	Реалізація та сприяння використанню природних ресурсів на виробництві, дотримання екологічних норм
Вартість придбаної сировини, відповідальність перед ними за дотримання контрактів	Постачальники	Відповідальність щодо документообігу
Організація праці, етика ведення бізнесу, благодійність, підтримка соціальних ініціатив	Суспільство	Дотримання правил безпеки охорони праці, запобігання хабарництву, корупції

\* Розроблено автором на основі [74]

Простежується модель взаємозалежності відповідальності керівників та підлеглих за представлені моделі соціальної відповідальності на кожному з рівнів соціально-трудових відносин. Так, наприклад, забезпечення безпечних умов праці є не лише прерогативою компанії, а й самого працівника, який має дотримувати правил техніки безпеки на робочому місці. Виходячи з вищевказаних положень, синтезом внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності підприємства є тандем діяльності усього підприємницького апарату за рахунок єдності цілей, поглядів та векторів активностей. [79]



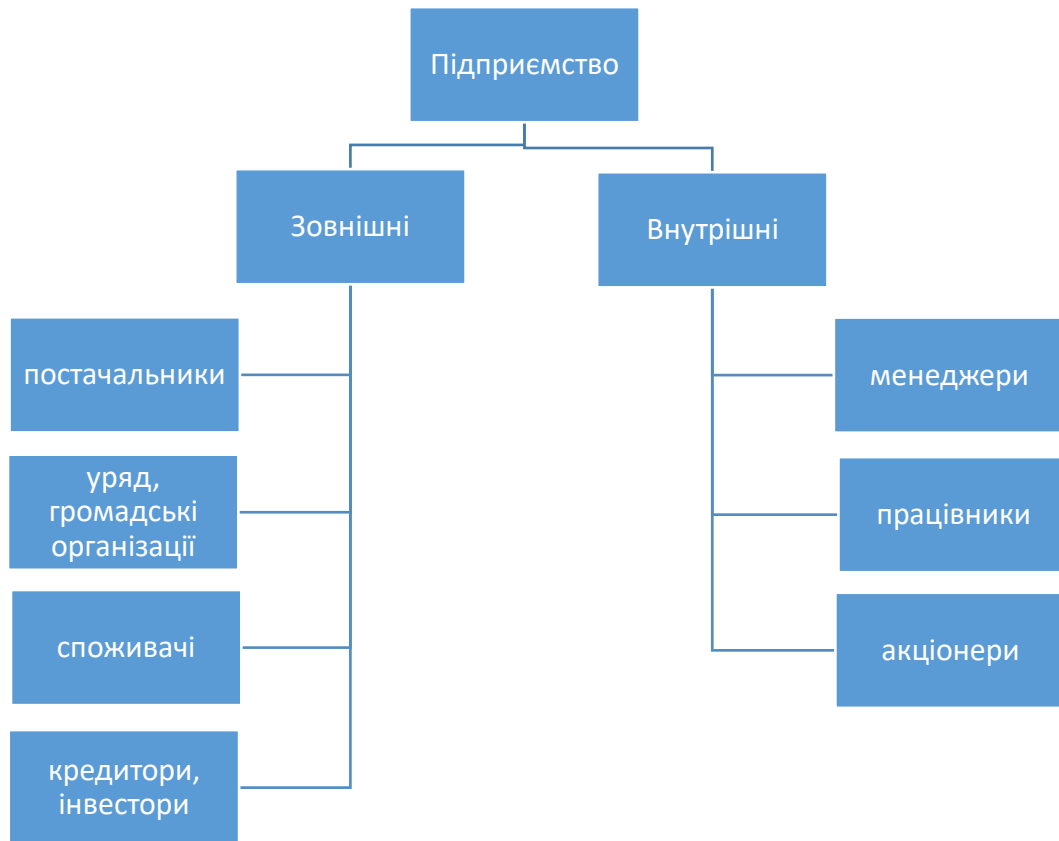


Рисунок Д.1 Основні стейкхолдери підприємства

## ДОДАТОК Е

## Таблиця Е.1

## Методика оцінки ефективності управління соціально відповідальним підприємством\*

Кількісні показники	Якісні показники
<p>Індекс питомих соціальних інвестицій (ІІ) – представляє собою величину соціальних інвестицій обстежених компаній, що припадає на одного працівника (в грошових одиницях):</p> $II = \frac{\sum_{i=1}^n Ci}{\sum_{i=1}^n Li}$ <p>де <math>C_i</math> – обсяг соціального інвестування <math>i</math>-ої компанії (включаючи і добровільні, і обов’язкові витрати на соціальні програми);  <math>L_i</math> – середньоспискова чисельність працівників <math>i</math>-ої компанії; <math>n</math> – число компаній, що беруть участь в обстеженні.</p>	<p>1. Інституційне оформлення соціальної відповідальності</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- документ про вказування стратегії соціальної відповідальності підприємства;</li> <li>- підрозділ із забезпечення соціальної відповідальності підприємства;</li> <li>- корпоративне закріплення соціальної відповідальності.</li> </ul>
<p>Частка соціальних інвестицій обстежених компаній у сумарному обсязі їхніх продажів (ІS), що вимірюється в відсотках:</p> $IS = \frac{\sum_{i=1}^n Ci}{\sum_{i=1}^n Si} \times 100\%$ <p>де <math>S_i</math> – обсяг продажу <math>i</math>-ої компанії.</p>	<p>2. Соціальні заходи та їх облік</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність фінансової звітності щодо КСВ;</li> <li>- впровадження фінансової звітності щодо КСВ;</li> <li>- оцінка ефективності заходів КСВ;</li> <li>- приклади успішних кейсів щодо КСВ.</li> </ul>
<p>Частка соціальних інвестицій обстежених компаній у сумарному обсязі їхніх прибутків до оподаткування (ІР), що вимірюється в відсотках:</p> $IP = \frac{\sum_{i=1}^n Ci}{\sum_{i=1}^n Pi} \times 100\%$ <p>де <math>P_i</math> – обсяг прибутків до оподаткування <math>i</math>-ої компанії.</p>	<p>3. Стратегія соціальної відповідальності</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- екологічна складова;</li> <li>- економічна складова;</li> <li>- соціальна складова.</li> </ul>
<p>Комплексний індекс розраховується:</p> $Kli = \frac{Ti + CEi + SEi}{TOCi}$ <p>де де <math>KI_i</math> – комплексний індекс <math>i</math>-тої компанії (<math>i = 1, 2, \dots, n</math>); <math>T_i</math> – виплачені податки; <math>CE_i</math> – інвестиції в основний капітал; <math>SE_i</math> – соціальні видатки; <math>TOC_i</math> – поточні витрати виробничого призначення.</p>	

\* Розроблено автором на основі [25,40,44]



Рис. Є.1-4 Фото нового SPAR в Ірпіні

ДОДАТОК Ж

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
Бухгалтерського обліку 25 "Стороння фінансова  
звітність"  
(звіт за періодом)

**Фінансова звітність малого підприємства**

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

Підприємство: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПАР УКРАЇНА КОРП"**  
 Орган: **ВІСНІВКА**  
 Організаційно-правова форма (назва підприємства): **Товариство з обмеженою відповідальністю**  
 Вид економічної діяльності: **Роздрібна торгівля з використанням системи програмного забезпечення, послуг та інформаційних систем**  
 Серія та номер акцій/облігацій, код: **1**  
 Одиниця виміру: **тис. грн згідно державного мовлення**  
 Адреса, поштова: **КМД, ВОЛНІВСЬКА, 37/38Б, м. Київ, Київська обл.**

Датасформувачем, членом С ДРНОУ: **4204562**  
 м КОМУКУ: **47310000**  
 м КОМУКУ: **200**  
 м КМД: **47.31**

**1. Баланс на 31 грудня 2019 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД: 1801007

Актив	Код актів	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені активи	1000	-	-
матеріальні активи	1001	-	-
нематеріальні активи	1002	1	1
Векселеві акти/акти застави	1003	-	-
Фінансові активи:	1010	11,5	12,9
матеріальні активи	1011	25,1	32,9
запас	1012	( 11,6 )	( 19,6 )
Фінансові активи	1020	-	-
Фінансові активи застави	1021	-	-
Векселеві акти/акти застави	1090	-	-
Усього за розділом I	1099	11,5	12,9
<b>II. Оборотні активи</b>			
Векселі:	1100	182,2	414,1
у тому числі: векселі продавця	1101	-	-
Векселі покупця	1110	-	-
Дейтерська зборгованість за продажом, товарами, роботами, послугами	1120	141,3	1 079,9
Дейтерська зборгованість за розрахунками з бюджетом	1130	3,2	7,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Векселі покупця дейтерської зборгованості	1150	47,2	91,6
Векселі фінансових установ	1160	-	-
Гривні та їх еквіваленти	1165	182,2	26,2
Векселі продавця	1170	-	-
Векселі оборотні активи	1190	8,1	10,0
Усього за розділом II	1199	402,0	1 627,8
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1200	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1200</b>	<b>703,5</b>	<b>1 640,7</b>

Пасив	Код пасивів	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Виробничий (власний) капітал	1400	9 000,0	1 800,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1411	-	-
Виробничий прибуток (накопичений збиток)	1420	(3 799,9)	(2 795,3)
Векселеві акти	1425	( 7 200,0 )	( - )
Усього за розділом I	1495	(1 999,9)	(985,3)
<b>II. Демонстраційні зобов'язання, зобов'язання фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Кредиторська зборгованість:	1600	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
демонстраційні зобов'язання	1610	-	-
товарами, роботами, послугами	1615	1 141,8	1 463,1
розрахунками з бюджетом	1620	1,3	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1623	1,4	0,3
розрахунками з оплати праці	1630	5,9	3,7
Державні вибуття періоду	1650	-	-
Векселі продавця зобов'язання	1690	1 553,4	1 158,9
Усього за розділом III	1695	2 703,4	2 626,0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>703,5</b>	<b>1 640,7</b>

**2. Звіт про фінансові результати за 2019 р.**

Форма № 2-м Код за ДКУД: 1801007

Стаття	Код статей	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 119,1	6 083,7
Вінс операційної діяльності	2120	206,3	70,9
Вінс доходу	2240	-	-
Результат доходу (2000 + 2120 + 2240)	2280	10 325,4	6 154,6
Субординованість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2800	( 5 046,6 )	( 3 851,7 )
Вінс операційної витрати	2180	( 4 116,3 )	( 3 985,2 )
Вінс витрати	2270	( 347,9 )	( 123,1 )
<b>Результат операції (2800 - 2180 - 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 9 239,3 )</b>	<b>( 7 960,0 )</b>
Фінансові результати до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 084,0	(1 805,4)
Прибуток на прибуток	2300	( - )	( - )
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	( 1 014,6 )	( 1 805,4 )

Користувач: **ЕП МОП'ЛЕНКО**  
 (підпис, прізвище)  
 Головний бухгалтер: **ЕП МОП'ЛЕНКО**  
 (підпис, прізвище)

Рисунок Ж.1-2 Фінансова звітність підприємства ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» 2019 рік

ДОДАТОК 3

Додаток 3  
до Наказового положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Стороння фінансова  
звітність"  
(зміст 5 розділу 1)

**Фінансова звітність за звітний період**

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

Підприємство: **ТОВАРИСТВО І ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПАР УКРАЇНА КОРП."** Державна реєстраційна ділянка № 2021/12/1/01

Територія: **Волинська** м. СДРІНІВ м. КОЛІЗЬЯ м. КОЛІЗЬЯ м. КОЛІЗЬЯ

Організаційно-правова форма господарства: **товариство з обмеженою відповідальністю** м. КОЛІЗЬЯ м. КОЛІЗЬЯ м. КОЛІЗЬЯ

Вид економічної діяльності: **виробництво та експлуатація машин, устаткування, транспортних засобів, літаків та космічних апаратів** м. КОЛІЗЬЯ м. КОЛІЗЬЯ

Середня кількість працівників, осіб: **4**

Однією особою: **ні**

Адреса, телефон: **43023 ВОЛНІСЬКА, вулиця Карла Маркса, 1**

**1. Баланс на 31 грудня 2020 р.**

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1001000		
	Код звіту	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Необоротні активи	1000	-	-
земельна ділянка	1001	-	-
машини, обладнання	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	12,0	9,8
первісна вартість	1011	32,5	32,5
знош	1012	1,0	22,7
Долговстроєні фінансові активи	1020	-	-
Долговстроєні фінансові інвестиції	1030	-	-
Власні необоротні активи	1090	-	-
<b>Повільнювач ризику I</b>	<b>1095</b>	<b>12,0</b>	<b>9,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Гроші	1100	414,1	611,6
у тому числі гроші в процесі продажу	1101	-	-
Поточні фінансові активи	1110	-	-
Підприємства зобов'язаність за пропозиціями, товари, роботи, послуги	1125	1 078,9	2 051,0
Зобов'язання зобов'язаність за розрахунками з бюджетом	1135	7,9	157,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Власні оборотні активи	1155	91,6	636,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші за їх еквівалентами	1165	26,3	445,1
Висхідні майбутні періоди	1170	-	-
Власні оборотні активи	1190	10,0	92,1
<b>Повільнювач ризику II</b>	<b>1195</b>	<b>1 627,5</b>	<b>4 997,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи майбуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 640,7</b>	<b>4 997,0</b>

Пасив	Форма № 2-м Код за ДКУД 1001000		
	Код звіту	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Долговстроєний (запасний) капітал	1400	1 800,0	1 800,0
Долговстроєні активи	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Підприємство прибуток (накопичений збиток)	1420	(2 785,3)	(97,2)
Поточний капітал	1425	-	-
<b>Повільнювач ризику I</b>	<b>1495</b>	<b>(985,3)</b>	<b>1 702,8</b>
<b>II. Долговстроєні зобов'язання, зобов'язання фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Долговстроєні кредити банків	1600	-	-
Поточні кредиторська зобов'язаність за	1610	-	-
долговстроєними зобов'язаннями	1615	1 465,1	1 894,2
товари, роботи, послуги	1620	-	-
розрахунками з бюджетом	1625	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1626	-	-
розрахунками зі страхування	1628	0,3	-
розрахунками з соціальної грошей	1630	3,7	4,4
Зобов'язання майбутніх періодів	1665	-	-
Власні оборотні зобов'язання	1690	1 158,9	995,6
<b>Повільнювач ризику III</b>	<b>1695</b>	<b>2 626,0</b>	<b>2 894,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи майбуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 640,7</b>	<b>4 997,0</b>

**2. Звіт про фінансові результати за Рів 2020 р.**

Стаття	Форма № 3-м Код за ДКУД 1001000		
	Код звіту	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>Наступний дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>			
Власні оборотні активи	2000	13 855,1	10 119,1
Власні доходи	2120	32,9	286,3
Результат доходу (2000 + 2120 + 2240)	2240	13 888,0	10 325,4
Соборність реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2650	6 013,3	7 046,6
Власні операційні витрати	2100	5 126,9	4 116,3
Власні операції	2270	50,9	147,9
<b>Результат операцій (2650 + 2100 + 2270)</b>	<b>2248</b>	<b>11 190,9</b>	<b>9 310,8</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2248 - 2285)	2250	2 688,2	1 014,6
Податок на прибуток	2280	-	-
<b>Наступний прибуток (збиток) (2250 - 2280)</b>	<b>2300</b>	<b>2 688,1</b>	<b>1 014,6</b>

Місце: **Волинська**

Головний бухгалтер: **МІХАЙЛО ВІКТОР** (підпис, прізвище)

Місце: **Волинська**

Головний бухгалтер: **МІХАЙЛО ВІКТОР** (підпис, прізвище)

Рисунок 3.1-2 Фінансова звітність підприємства ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» 2020 рік

ДОДАТОК И

Додаток І до Національного законодавства (розкриття) фінансової звітності за 2021 рік  
 (згідно з роз'ясненнями)

**Фінансова звітність малого підприємства**

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

Підприємство: **ТОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП»**  
 Територія: **Київська обл.**  
 Організаційно-правова форма господарювання: **Товариство з обмеженою відповідальністю**  
 Вид економічної діяльності: **Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, крім магазинів самообслуговування**  
 Сфера діяльності професійної, освітньої, наукової та іншої діяльності: **---**  
 Обсяг продажів: **---**  
 Адреса, телефон: **0202, Волинська, 27/28б, м. Київ, Київщина, 1**

Дата звітності: **31 грудня 2021 р.**  
 Код за ЄДРПОУ: **40400674**  
 Код за ЄДРРНОУ: **---**  
 Код за КВЕД: **47.11**

1. Баланс на **31 грудня 2021 р.**

Форму № 1-м Код за ДКУД: **1801000**

Актив	Код статті	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Горючі матеріали	1001	-	-
Незавершені інвестиції	1002	-	-
Незавершена капітальна інвестиція	1005	-	-
Земельні ділянки	1010	9,8	6,7
Варіанти майбутньої вигоди	1011	32,5	32,5
Інше	1012	22,7	25,8
Довгострокові фінансові активи	1020	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>65,0</b>	<b>65,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Залишки:	1100	611,6	387,4
у тому числі готові продукти	1103	-	-
Залишки бізнесових активів	1110	-	-
Довгострокова зборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	2 651,0	1 011,5
Довгострокова зборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	157,0	243,2
у тому числі з пенситу на прибуток	1136	-	-
Інша поточна довгострокова зборгованість	1155	630,4	4 509,5
Поточні фінансові активи	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	445,1	284,3
Інтервали майбутньої вигоди	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	92,1	213,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4 587,2</b>	<b>6 569,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи майбуттє</b>	<b>2200</b>	-	-
<b>Всього</b>	<b>3300</b>	<b>4 597,0</b>	<b>6 571,6</b>

Пасив	Код статті	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Вирішений капітал	1400	1 800,0	1 800,0
Вирішений капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Поточний чистий прибуток (залежності відомі)	1420	(97,2)	802,8
Поточний капітал	1425	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1 702,8</b>	<b>2 602,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, зобов'язання фінансування та забезпечення</b>			
Довгостроковий кредитний борг	1600	-	-
Поточна зобов'язаність з:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарами, роботами, послугами	1615	1 894,2	698,2
розрахунками з бюджетом	1620	-	178,3
у тому числі з пенситу на прибуток	1621	-	178,3
інтервалами в структурних підрозділах з окремими правами	1625	-	1,8
Долговідносні зобов'язання	1630	4,4	60,6
Інші поточні зобов'язання	1690	995,6	1 029,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1695</b>	<b>2 894,2</b>	<b>1 968,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами майбуттє</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Всього</b>	<b>1900</b>	<b>4 597,0</b>	<b>6 571,6</b>

2. Звіт про фінансові результати за **Рік 2021 р.**

Форму № 2-м Код за ДКУД: **1801000**

Стаття	Код статті	За початок періоду	За аналітичний період звітного року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 212,8	13 855,1
Інші операційні доходи	2120	122,2	32,9
Інші доходи	2240	6,3	-
Різниця доходу (2000 + 2120 + 2240)	2260	22 341,4	13 888,0
Зобов'язаність реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 10 979,9 )	( 6 013,1 )
Інші операційні витрати	2180	( 10 183,6 )	( 5 126,9 )
Інші витрати	2270	( 8,6 )	( 5,0 )
<b>Різниця витрат (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2280</b>	<b>( 21 272,1 )</b>	<b>( 11 195,0 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2260 - 2280)	2290	1 076,3	2 688,1
Податок на прибуток	2300	( 176,3 )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>900,0</b>	<b>2 688,1</b>

ЕП МОЛЬЧЕНКО  
 ВІКТОР  
 Голова правління

Молодцова Віктор Леонідович  
 (підпис, пр. повноваження)  
 Голова правління

Головний бухгалтер: \_\_\_\_\_  
 (підпис, пр. повноваження)  
 Головний бухгалтер

Класифікація фінансової звітності підприємства за територіальними границями

Рисунок 3.1-2 Фінансова звітність підприємства ТЗОВ «СПАР УКРАЇНА КОРП» 2021 рік

Аутсорсинг - це практика найму сторонньої компанії для виконання бізнес-функцій, які раніше виконувалися всередині компанії. Аутсорсинг стає все більш популярним в останні роки, оскільки підприємства шукають способи скоротити витрати та підвищити ефективність.

Сектор роздрібною торгівлі не є винятком. Зараз багато роздрібних торговців передають на аутсорсинг різноманітні функції, зокрема:

- IT підтримка
- Обслуговування клієнтів
- Складування та виконання
- Маркетинг і реклама
- Людські ресурси

Існує ряд причин, чому роздрібні торговці передають ці функції аутсорсингу. По-перше, аутсорсинг може допомогти зменшити витрати. Наймаючи сторонню компанію, роздрібні торговці можуть уникнути витрат на найм і навчання працівників, а також витрат на надання пільг.

По-друге, аутсорсинг може допомогти підвищити ефективність. Сторонні компанії часто мають спеціалізовані знання та досвід у сферах, які вони передають на аутсорсинг. Цей досвід може допомогти роздрібним торговцям покращити свої процеси та зменшити відходи.

По-третє, аутсорсинг може допомогти роздрібним торговцям зосередитися на своїх основних компетенціях. Завдяки аутсорсингу непрофільних функцій роздрібні продавці можуть звільнити свої ресурси, щоб зосередитися на діяльності, яку вони роблять найкраще.

Зростає кількість досліджень, які показують, що аутсорсинг може бути ефективним для роздрібних торговців. Дослідження, проведене Aberdeen Group, показало, що роздрібні торговці, які залучають IT-підтримку на аутсорсинг, відчували зниження витрат на 25% і підвищення рівня обслуговування на 15%. Інше дослідження Gartner показало, що роздрібні торговці, які залучають обслуговування клієнтів на аутсорсинг, відчують підвищення задоволеності клієнтів на 10% і зниження витрат на 5%.

Звичайно, аутсорсинг не позбавлений ризиків. Роздрібні продавці повинні ретельно вибирати сторонню компанію, яка має знання та досвід, щоб задовольнити їхні потреби. Їм також необхідно укласти міцний договір, який захищатиме їхні інтереси.