

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Розвиток соціальної відповідальності на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «АШАН Україна ГІПЕРМАРКЕТ», м.Київ)

Студента 5 курсу 23 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Орлова  
Віктора Валерійовича

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Силкіна  
Юлія Олегівна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2023**

## Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

### Завдання

#### на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Орлова Віктора Валерійовича

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Розвиток соціальної відповідальності на підприємстві (за матеріалами ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет», м. Київ.)

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2022 р. № 2655

2. Строк здачі студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_ 27.01.23 \_\_\_\_\_

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Метою дослідження* є обґрунтування теоретико-методичних аспектів розвитку соціальної відповідальності на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

*Об'єктом дослідження* є процес розвитку соціальної відповідальності на підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку соціальної відповідальності на підприємстві. Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет».

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

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

*ВСТУП*

*РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМТВСВІ*

*1.1. Сутність, структура та інструменти розвитку соціальної відповідальності на підприємстві*

*1.2. Методика оцінки рівня розвитку системи соціальної відповідальності бізнесу*

*РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМТВСВІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»*

*2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»*

*2.2. Оцінка системи розвитку соціальної відповідальності на підприємстві*

*РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМТВСВІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»*

*3.1. Проблеми та перспективи розвитку системи соціальної відповідальності на підприємстві*

*3.2. Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів*

*ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ*

*СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ*

*ДОДАТКИ*

## 6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.2	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.3	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.3	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 12.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	До 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіку
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Силкіна Ю.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Орлов В.В.

(прізвище, ініціали, підпис)



## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

### **«Розвиток соціальної відповідальності на підприємстві»**

**(за матеріалами ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет», м. Київ)**

*Структура та обсяг роботи.* Випускна кваліфікаційна робота викладена на 45 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 8 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел містить 27 найменувань, викладених на 2-х сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 1 сторінці.

*Метою дослідження* є обґрунтування теоретико-методичних аспектів розвитку соціальної відповідальності на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань:

- визначити сутність та інструменти розвитку соціальної відповідальності на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінки рівня розвитку системи соціальної відповідальності бізнесу;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»;
- провести оцінку системи розвитку соціальної відповідальності на підприємстві;
- розробити напрями вдосконалення соціальної відповідальності на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є процес розвитку соціальної відповідальності на підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку соціальної відповідальності на підприємстві. Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р

## **Анотація**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

### **«Розвиток соціальної відповідальності на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу розвитку системи соціальної відповідальності на підприємстві торгівлі. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення розвитку соціальної відповідальності на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою розробки напрямів вдосконалення соціальної відповідальності на підприємстві.

*Ключові слова:* соціальна відповідальність, управління розвитком, ефективність, клієнтоорієнтованість, конкурентоспроможність, персонал.

## **Annotation**

final qualifying paper performed on the theme:

### **«Development of social responsibility at the enterprise »**

(based on materials LLC «ASHAN Ukraine Hypermarket», Kyiv)

The final qualifying paper of the bachelor is devoted to the study of the process of development of the system of social responsibility at the trade enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the process of developing the system of social responsibility at the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2019-2021 were studied in order to develop directions for improving social responsibility at the company.

*Keywords:* social responsibility, development management, efficiency, customer orientation, competitiveness, personnel.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМТСВІ</b> .....	<b>6</b>
1.1. Сутність, структура та інструменти розвитку соціальної відповідальності на підприємстві .....	6
1.2. Методика оцінки рівня розвитку системи соціальної відповідальності бізнесу.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»</b> .....	<b>15</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	15
2.2. Оцінка системи розвитку соціальної відповідальності на підприємстві.....	24
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»</b> .....	<b>31</b>
3.1. Проблеми та перспективи розвитку системи соціальної відповідальності на підприємстві.....	31
3.2. Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів.....	36
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	<b>40</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>43</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>46</b>



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проведення наукових досліджень щодо вироблення концепцій розвитку підприємств на основі стратегії соціальної відповідальності, визначення її типології, чинників формування та факторів розвитку є надзвичайно актуальними в сучасних умовах господарювання, адже суспільство починає ставити перед представниками бізнесу вимоги щодо проведення якісних змін в процесі їхньої діяльності. Згідно даним Harvard business school online, проведеним у 2021 році, близько 77 % споживачів будуть мотивовані купувати продукцію тих компаній, стратегічними цінностями яких є прагнення зробити навколишній світ кращим. Також, така політика ведення бізнесу важлива й для акціонерів та інвесторів компаній. Так, більше ніж 70% інвесторів зазначають, що на прийняття рішень щодо інвестування впливає зусилля компанії щодо покращення стану навколишнього середовища й суспільного добробуту. Такі цифри вказують на той факт, що для бізнесу вигідним стає надання пріоритету розвитку соціально відповідальних ініціатив та впровадження їх в свої стратегії розвитку, що надає можливість залучення нових клієнтів та інвесторів.

Дослідженню сутності поняття «соціальна відповідальність» присвячено багато робіт вітчизняних та іноземних науковців. Зокрема, основи теорії соціальної відповідальності розглянуто у наукових працях Т. Дональдсона, А. Керолла, Р. Каплана, Д. Нортон, М. Фрідмана, Х. Валіенте, К. Мануеля, С. Фігареса та багатьох інших. Крім того, ця тема досліджена в працях вітчизняних вчених, зокрема: О. Буяна, А. Колота, О. Грішньої, В. Євтушенка, М. Сухотеріної, Л. Петрашка, О. Захаркіної, В. Шаповала, Т. Хлевицької, С. Філіппової, Л. Бобко, А. Мазяра та інших. Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень в цій сфері, слід сказати, що низка теоретичних та практичних аспектів розвитку соціальної відповідальності підприємств залишаються й досі об'єктом дискусій, вони потребують сучасних уточнень, обґрунтованих не тільки теоретичними знаннями, а й також

аналізуванням практики впровадження соціальної відповідальності у сучасних бізнес-структурах, що й обумовлює актуальність теми дослідження.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретико-методичних аспектів розвитку соціальної відповідальності на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Відповідно до мети дослідження було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- визначити сутність та інструменти розвитку соціальної відповідальності на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінки рівня розвитку системи соціальної відповідальності бізнесу;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»;
- провести оцінку системи розвитку соціальної відповідальності на підприємстві;
- розробити напрями вдосконалення соціальної відповідальності на підприємстві;
- виявити проблеми та перспективи розвитку системи соціальної відповідальності на підприємстві;
- надати економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес розвитку соціальної відповідальності на підприємстві.

**Предмет дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку соціальної відповідальності на підприємстві.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано системний підхід до вивчення процесів розвитку соціальної відповідальності підприємств. У процесі проведення дослідження використано низку таких методів, як історичне та логічне спостереження; аналіз та синтез інформації; метод економіко-статистичного дослідження, графічний метод. Для підведення підсумків дослідження використано метод узагальнення.

**Інформаційну базу дослідження** складають ряд нормативно-правових актів, які регламентують діяльність торговельних підприємств в Україні, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали міжнародних та українських науково-практичних конференцій, матеріали мережі Інтернет, фінансова звітність підприємства ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».

**Практичне значення** дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів як підстави для впровадження та розвитку концепції соціальної відповідальності у ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», що сприятиме оптимізації інтересів підприємства, його працівників та споживачів, інвесторів та широкої громадськості. Отримані в процесі дослідження результати також можуть бути використані з метою вдосконалення діяльності структурних підрозділів підприємства на основі розвитку принципів соціально-відповідальної стратегії функціонування бізнесу.

**Структура роботи.** Основний текст роботи становить 45 сторінки, в т.ч. 8 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел містить 27 найменувань, викладених на 2 сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 1 сторінці.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, структура та інструменти розвитку соціальної відповідальності на підприємстві

В даний час діяльність великого бізнесу та дрібніших комерційних й виробничих структур прийнято оцінювати не тільки з позиції отримання прибутку та збільшення вартості активів, але і з позиції користі кінцевого споживача та суспільства в цілому. Таке ставлення до виробництва та бізнесу обумовлено розвитком ціннісних орієнтирів, спрямованих на збереження здоров'я людини, навколишнього середовища, передачі збереженої природи в первозданному вигляді наступним поколінням, а також розуміння того, що бізнес незалежно від його масштабів у будь-якому випадку впливає не тільки на його прямих учасників, а й на людей безпосередньо незадіяних у ньому.

Дослідження різних сторін поняття соціальної відповідальності стосується питань, що стосуються багатьох наук, таких як філософія, право, соціологія, економіка, менеджмент, де кожна наука застосовує свої методи досліджень й свій категорійний апарат [1, с. 18]. Також поняття соціальної відповідальності тісно пов'язане з етикою та її категоріями та понятійним апаратом.

Часто соціальну відповідальність організації оцінюють з позиції дотримання етичних норм стосовно зацікавлених сторін під час здійснення діяльності організації. Існує думка, що діяльність організації має суперечити моральним принципам. Безумовно, кожна думка про поняття соціальної відповідальності накладає відбиток на детальному розкритті досліджуваного поняття.

Різні підходи авторів до визначення поняття «соціальна відповідальність» представлено в Додатку А.

В. Воробей наголошує, що термін «соціальна відповідальність» неодноразово зазнавав зміни внаслідок трансформації поняття та місії бізнесу[7]. До єдиного розуміння цього поняття вчені-економісти дійшли наприкінці 1990-х років, коли теорія соціальної відповідальності перестала бути лише внутрішньокорпоративним аспектом діяльності організації або лише питанням відносин організації із профспілками чи благодійними фондами.

Так, за кордоном класичним вважається підхід А. Керолла, який вважає, що корпоративна соціальна відповідальність є явищем багаторівневим і має вигляд піраміди (рис. 1.1) [8].



Рис. 1.1. Структура соціальної відповідальності підприємства

*Джерело: побудовано автором за [8]*

А.Керролом було запропоновано трактування соціальної відповідальності, як відповідність економічним, правовим, етичним та дискреційним очікуванням, що пред'являються суспільством організації в даний період [8, с. 500].

Піраміда А. Керолла має в основі економічну відповідальність, тобто базова функція організації на ринку – функціонування як виробника товарів та послуг, що дозволяє задовольняти потреби споживачів та отримувати прибуток. Другим елементом піраміди А. Керолла є правова відповідальність, тобто законслухняність бізнесу в умовах ринкової економіки, відповідність його діяльності очікуванням суспільства, які визначаються на законодавчому рівні. Третім елементом піраміди А. Керолла є етична відповідальність, тобто діяльність організації повинна відповідати очікуванням суспільства, які не прописані в законодавчих актах, але ґрунтуються на загальноприйнятих нормах моралі. Найвищий елемент піраміди А. Керолла становить філантропічна відповідальність, тобто дії організації, спрямовані на підтримку та розвиток добробуту суспільства через добровільну реалізацію соціальних програм.

Таким чином, на думку А. Керолла соціальна відповідальність – це зобов'язання бізнесу здійснювати добровільний внесок у розвиток суспільства, включаючи соціальну, економічну та екологічну сфери, прийнятий організацією понад те, що вимагає закон та економічна ситуація.

Але позиція А. Керолла останнім часом піддається критиці. Це мотивується тим, що етика є головною складовою всіх рівнів соціальної відповідальності бізнесу, при суперечках у тому, є соціальна відповідальність обов'язком чи ні.

На даному етапі розвитку та впровадження соціальної відповідальності бізнесу немає однозначного визначення цього поняття. Підхід А. Керолла не є єдиним, хоча й досить реалістично відображає сутність соціальної відповідальності. Поряд із цим існують ще інші підходи до визначення цього поняття. Розглянемо деякі з них.

Перший підхід до розуміння корпоративної соціальної відповідальності сформувався в результаті найбільш ранніх теорій, які говорять про те, що організація є соціально відповідальною вже у тому випадку, якщо в результаті її роботи створюються робочі місця, виплачується вчасно заробітна плата та здійснюються податкові платежі, виробляється якісна безпечна продукція,

ведеться об'єктивна політика ціноутворення. Але в даному випадку об'єктивніше говорити не про соціальну, а про юридичну відповідальність організації [9, с. 78].

Другий підхід розширює межі розуміння цього поняття, згідно з яким соціальна відповідальність бізнесу – це робота організації не лише в рамках встановлених законом норм, а й така робота, яка перевищує законодавчі норми. В рамках цього підходу соціальна відповідальність передбачає додаткове вкладення коштів у персонал, членів їхніх сімей, у місцеву спільноту, довкілля, участь у вирішенні соціальних проблем місцевого співтовариства, філантропію, меценатство [10, с. 4-5].

Третій підхід до розуміння соціальної відповідальності бізнесу передбачає активне позиціонування себе на ринку як соціально-відповідальної організації, не лише через дотримання прийнятих норм соціальної відповідальності, а й за допомогою вироблення нових вимог та високих стандартів соціальної відповідальності як на національному, так і на міжнародному рівні [11, с. 56].

Таким чином вивчивши та проаналізувавши різні думки щодо визначення поняття соціальної відповідальності бізнесу можна описати її сутність наступним чином:

- відповідальність організації перед партнерами;
- соціальні аспекти взаємодії з постачальниками та покупцями продукції та послуг;
- корпоративний розвиток – проведення реструктуризації та організаційних змін за участю представників вищого менеджменту організації, персоналу та громадських утворень;
- здоров'я та безпека персоналу на робочому місці;
- відповідальна політика щодо працівників, управління розвитком персоналу;
- екологічна відповідальність, реалізація екологічної політики та економне використання природних ресурсів;

- взаємодія з місцевими органами влади, державними структурами та громадськими організаціями для вирішення спільних соціальних проблем;
- відповідальність організації перед суспільством загалом.

Інструментами розвитку соціальної відповідальності суб'єктів господарювання виступають проекти та програми, благодійна допомога, спонсорство, піклування, грошові гранти та ін.

Структура соціальної відповідальності включає: базову частину (сама організація, її стейкхолдери), сферу взаємодії та реалізації соціально відповідальної поведінки (продуктивні сили, виробничі відносини, поза виробнича сфера), соціально-економічні та організаційні умови (взаємні соціальні очікування та рівень їх задоволення, взаємна відповідальність, формальні норми, вимоги, стандарти), джерела (поточні витрати, валовий/чистий дохід або прибуток, доходи від позабюджетної або підприємницької діяльності, спеціальні фонди), напрями (зовнішнє, внутрішнє соціальне середовище), міру соціальної відповідальності (базове, добровільне), її рівень (кількісний, якісний, зведений інтегральний), інструменти (соціальні інвестиції), результативність (ефективна, неефективна) [12, с. 112-113].

Отже, з розумінням цінності та унікальності навколишнього середовища, вичерпності та відсутності можливості заповнити ресурси, збереження здоров'я нинішнього та майбутніх поколінь суспільство, як одна з головних зацікавлених сторін висуває все більше вимог до бізнесу у сфері екологічності, ефективності, економічності та інших показників під час виробництва та надання товарів, робіт, послуг. Держава також не залишається байдужою до цього питання й у своє чергу на рівні законодавчих актів встановлює вимоги у сфері якості товарів, робіт, послуг, з допомогою цих заходів захищаючи права споживачів та добробут людини й суспільства загалом.

Таким чином, розвиток соціальної відповідальності бізнесу позитивно позначається на всіх учасниках бізнес-процесів, за допомогою мотивації до виробництва якісного продукту, що відповідає всім вимогам сучасних реалій.



## 1.2. Методика оцінки рівня розвитку системи соціальної відповідальності бізнесу

Соціально-економічна роль соціальної відповідальності в практиці господарювання організації виражається через її економічні та соціальні функції. Визначення їхньої сутності, поряд із принципами соціально відповідальної поведінки дозволяє встановити основні напрямки її реалізації. Рух соціальної та економічної детермінант, удосконалення системи соціальної відповідальності організації тягне за собою поступову трансформацію економічних функцій, страхування ризиків, стимулювання соціальної активності та їх заміну на функції вищого рівня – обліково-аналітичну, інтегруючу, культурологічну та ін., що формують соціально-економічну результативність організації, та основи її соціально відповідальної діяльності.

Соціально відповідальна поведінка організації змінюється в залежності від трансформації соціально-економічних умов її реалізації, що зумовлює необхідність організації роботи з систематичного моніторингу та виміру масштабів, рівня, ефективності реалізації соціальної відповідальності, їх зіставлення.

Економіко-соціологічний аналіз соціальної відповідальності має здійснюватися з урахуванням багатьох чинників: форм, напрямів реалізації, адресатів, стандартів нефінансової звітності, соціально-економічних умов, масштабу, галузей отримання вигод, якості.

Оцінку соціальної відповідальності організації слід проводити з кількісної (масштаб – кількісний абсолютний, відносний та інтегральний рівень), якісної (індекс якості) сторони, та завершувати комплексним показником – зведеним інтегральним рівнем [13].

Соціальна відповідальність впливає на економічну соціодинаміку організації. Система соціальної відповідальності виступає структурним елементом довгострокової стратегії організації, фактором удосконалення та розвитку як самої організації, так і суспільства [14, с. 45].

У науковій економічній літературі оцінка соціальної відповідальності підприємства розглядається по-різному, виходячи з різних теоретичних методів і підходів, що застосовуються для збору та аналізу даних. Під методами оцінки соціальної відповідальності розуміється сукупність дій щодо оцінки стану практики у сфері соціально відповідальної діяльності компанії [15, с.18]. При цьому, у процесі оцінки та аналізу соціальної відповідальності враховуються специфічні особливості організації, такі як: розмір компанії; стадія її життєвого циклу; галузева приналежність фірми, організаційно-правова форма, публічний або непублічний характер організації та ін.

Оцінюючи ефективності соціальної відповідальності підприємства часто застосовуються наступні показники: відносні, абсолютні величини, середні і індексні системи [16, с. 314].

Ще в 1984 році Ф. Л. Кочран та Р. А. Вуд у своїй роботі «Корпоративна соціальна відповідальність і фінансовий результат» пропонують два методи оцінки КСВ [17, с. 23-24]. Один із них – репутаційний індекс, який полягає у тому, що компетентні спостерігачі (експерти, які проводять оцінку) становлять рейтинг компаній з урахуванням одного чи кількох вимірників соціального результату.

Другий метод, запропонований Ф. Л. Кочраном і Р. А. Вудом – контент аналіз, який дозволяє виміряти ступінь звітності в різних публікаціях, зокрема в річних звітах. Даний метод допускає використання як якісного, так і кількісного аналізу даних. При цьому самі автори відзначають, що у двох даних методів є як переваги, так і недоліки [18, с. 43].

А. Калабрезе, Ф. Розаті, Р.Коста в якості бази для оцінки дій щодо розкриття звітності по соціальній відповідальності визначили посібник зі звітів у галузі стійкого розвитку глобальної ініціативи звітів (GRI), виходячи з того, що дане керівництво є найбільш повним і структурованим для розкриття даних звітів [19, с. 314].

У ході проведення аналізу понад 50 методичних підходів до оцінки ефективності соціальної відповідальності організацій, М.І. Сухотеріна класифікує всі методики наступним чином [20, с.45-48]:

- 1) за рівнем створення (мега, макро, мезо і мікро), включаючи активний розвиток регіональних ініціатив у даній сфері;
- 2) за позицією розробленої концепції, яка покладена в основу оцінки ефективності соціальної відповідальності корпорації (стійкий розвиток, рівень соціальних інвестицій, соціальний потенціал та ін);
- 3) за напрямом оцінки соціальної відповідальності (зовнішня оцінка, самооцінка або змішана);
- 4) за змістом оцінки (системи, методики звітності, рейтингові, індексні, індикативні та конкурсні методики).

Методичний підхід М.М. Деліні включає всі якісні та кількісні показники соціальної відповідальності [21, с.120-126]. Автори пропонують об'єднати якісні показники в три групи:

- показники корпоративної соціальної відповідальності перед персоналом;
- показники соціальної відповідальності підприємства перед суспільством, включаючи витрати на соціальну підтримку навколишнього співтовариства;
- показники соціальної відповідальності з екологічних аспектів.

Тим не менш, недоліком даного методу може бути поверхнева оцінка якісного рівня соціальної активності, яка не показує ступінь прояву критеріїв у діяльності фірми в залежності від виду їх діяльності, організаційно-правової форми та відомчої власності.

В даний час, у міжнародній практиці аналізу та оцінки ефективності соціальної відповідальності існує набір індексів та рейтингових інструментів, що набули широкого поширення. Такі інструменти можна розділити на дві групи: фондові та нефондові індекси корпоративної соціальної відповідальності [22, с.112-113].

Фондові індекси враховують соціальні, фінансові, етичні, екологічні аспекти: KLD, SAM, EIRIS, Dow Jones Sustainability Index (DJSI), FTSE4Good index та ін. Нефондові індекси застосовуються в основному для порівняльного позиціонування на базі соціальних аспектів діяльності підприємства: SI (Social Index).

Крім існуючих методик з оцінки кількісних та якісних показників, індексних та рейтингових інструментів є й інша група методик, яка враховує взаємовідносини з групами зацікавлених сторін підприємства. Наприклад, методика соціальної відповідальності, яка складається з наступних елементів [23, с. 98]: взаємодія зі споживачами та замовниками; права персоналу; взаємодія з суспільством; екологія та охорона навколишнього природного середовища; економічна результативність підприємства.

За підсумками оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства використовується рейтингова шкала, яка враховує сукупний набір показників, характерних для більшості підприємств.

Оцінюючи рівень КСВ доцільно також брати до уваги відносини з іншими зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами, наприклад, з такими як персонал, акціонери, профспілки, контрагенти, потенційні інвестори, конкуренти тощо.

Таким чином, ефективність соціальної відповідальності визначено як найважливіша характеристика якості соціально-економічної системи організації з погляду співвідношення результатів, забезпечених її соціально відповідальною поведінкою та соціально орієнтованих витрат, що викликали ці ефекти.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Підприємство ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» є українським сегментом французької мережі супермаркетів й гіпермаркетів «Auchan SA», штаб-квартира якої знаходиться в місті Лілль. Україна була дванадцятою країною, в якій ця французька мережа торгівельних гіпермаркетів відкрила магазини. Вся діяльність з управління «Ашан» в Україні покладена на ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», в складі якої функціонує ряд структурних підрозділів, зокрема, консалтингових, фінансових й будівельних компаній. На 2021 рік в Україні здійснює діяльність 11 гіпермаркетів торгівельної мережі[24].

Концепція мережі магазинів ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» зазначена як покращення купівельної спроможності та якості життя для все більшої кількості її клієнтів, що компанія забезпечує за рахунок професійних та відповідальних співробітників, які захоплені своєю справою, є цінними для компанії та гідними поваги з боку клієнтів та керівництва мережі.

Основним принципом діяльності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» визнано продаж у максимально швидкі терміни максимально великої кількості якісних товарів максимально великій кількості покупців за максимально можливими низькими цінами.

ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» вийшла на ринок продукції в Україні, який вже був освоєним конкурентами. Проте, згідно даним опитування, проведеного GT Partners Ukraine у 2018 році, ця торгова мережа змогла швидко зайняти лідерські позиції, та посіла в рейтингах споживачів четверте місце, поступившись лише ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Фоззі-Фуд»

(представлено також на ринку як ТМ «Сільпо») та гіпермаркету «Метро Кеш енд Кері»[24].

Відкриття нових торгових центрів для України має важливий вплив, адже кожний гіпермаркет мережі забезпечує приплив в бюджет додаткового обсягу коштів, які держава отримує у вигляді надходження податкових платежів до місцевих бюджетів регіонів, крім того створюються додаткові робочі місця, розвивається мережа місцевих товаровиробників та постачальників. Так, близько 80% проданих в мережі товарів вироблено в регіонах України.

ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» позиціонує себе як магазин з найнижчими цінами на широким асортиментом товарів. Мережа магазинів представлена в таких містах України, як Київ, Кривий Ріг, Запоріжжя, Львів, Одеса.

Зараз вхід до мережі магазинів є вільним для всіх бажаючих. Керівництво ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» не проводить рекламної політики, обґрунтовуючи це тим, що більшим пріоритетом для компанії є збереження максимально низького рівня цін на товари. Один з лозунгів компанії звучить, як: «Нашою найкращою рекламою є найнижчі ціни на весь асортимент товарів».

ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» пропонує клієнтам дуже широкий вибір товарів: як продовольчих, так й не продовольчих. Асортимент мережі представлений їжею, напоями, побутовими товарами, одягом, тощо.

Головною метою ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» є відкриття своїх концептуально нових магазинів в усіх регіонах України та надати широкий асортимент якісного товару споживачам середнього класу.

Компанією ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» приділяється велика увага питанням безпеки та якості представленої в магазині продукції власного виробництва та продукції від постачальників, адже це забезпечує відповідність товарів вимогам покупців, що викликає довіру до магазинів.

Основні цінності підприємства ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» представлено на рис. 2.1.

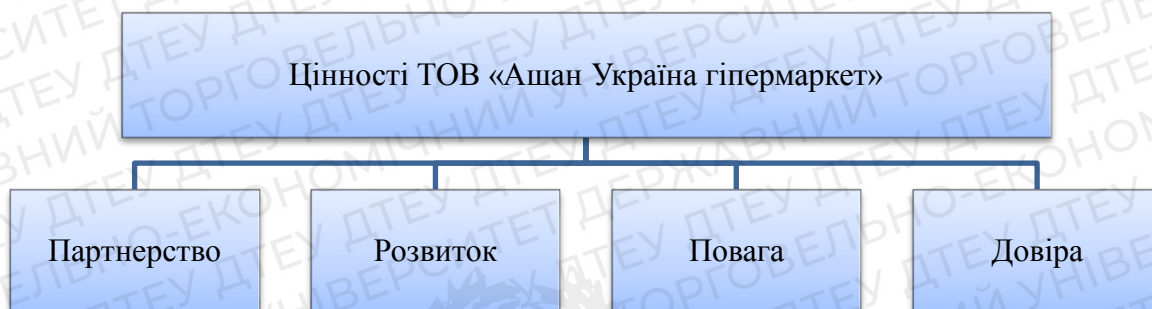


Рис. 2.1. Цінності компанії ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет»

*Джерело: сформовано автором за [24]*

Вищий орган управління компанії ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» – Дирекція, до складу якої входять вісім директорів. Основними функціями Дирекції підприємства є: створення довгострокових стратегічних планів діяльності та розвитку підприємства та їх затвердження; ухвалення основних стратегічних, управлінських та операційних рішень щодо функціонування бізнесу; формування та аналіз звітності щодо поточної діяльності підприємства; проведення оцінки результатів діяльності вищого кола менеджерів підприємства; розробка й затвердження внутрішніх регламентів діяльності; врегулювання питань щодо проведення аудиту, екологічної сфери, сфери безпеки тощо.

Основна мета компанії ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» полягає у забезпеченні збереження й посилення лідерської позиції мережі магазинів в агроіндустріальному секторі підприємств в Україні, через посилення позицій підприємства як провідного українського виробника м'яса птиці, а також розвитку своєї діяльності у сфері вирощування зернових культур.

Товариство «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» відповідно до мети за завдань діяльності має дворівневу централізовану вертикальну структуру управління. Перший рівень – Загальні Збори Акціонерів підприємства, забезпечує прийняття основних управлінських рішень щодо діяльності

компанії. Наприклад, на акціонерних зборах затверджуються необхідні структурі зміни та відновлення діяльності Наглядової ради підприємства.

Другим рівнем управління є Правління ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ». Його основними функціями є виконання затверджених Загальними зборами доручень й наказів; здійснення управління підприємством через Апарату управління товариства.

Кожний заступник Голови Правління компанії має у підпорядкуванні відповідний підрозділ компанії або департамент, менеджери якого виконують відповідні доручення й накази. Заступники Голів Правління підпорядковуються Головам Правління ТОВ.

Таким чином, організаційна структура підприємства «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» може бути представлена у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристика основних рівнів управління ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет»**

Рівень управління	Посади, які передбачають, функціональний характер	Посади, що передбачають лінійний характер діяльності
I рівень		Голова Правління, Перший Заступник Голови Правління
II рівень	Заступники голови правління	Заступник Голови Правління з питань маркетингу та продажу послуг; Заступник Голови Правління з питань економіки та фінансів; Заступник Голови Правління з питань корпоративних прав; Заступник Голови Правління з питань праці та управління персоналом; Заступник Голови Правління з питань інформаційних систем та перспективних мережних технологій; Директори філій.
III рівень	Функціональні служби	Спеціалісти, технічні працівники
IV рівень		Водії, прибиральниці, інші працівники

Джерело: сформовано автором за [24]



Слід також звернути увагу на те, що в ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» створена й лінійно-функціональна структура управління, представлена адміністративно-управлінським персоналом; фахівцями та службовцями; торгово-оперативним персоналом; допоміжним персоналом в кожному гіпермаркеті.

Організаційна структура товариства була розроблена таким чином, щоб враховувати чисельність та кваліфікаційний склад всіх працівників підприємства, крім того структура управління побудована згідно характеру надаваних послуг, виконуваних робіт та територіальної розгалуженості бізнесу. Положеннями про структурні підрозділи підприємства закріплено функції та завдання діяльності, визначено права та відповідальність персоналу, тощо.

Загалом, організаційна структура управління ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» відповідає спеціалізації та особливостям функціонування підприємства. Можна зробити висновок, що вона не переобтяжена чисельними лінійними менеджерами, всі зв'язки між відділами та підрозділами підприємства є прозорими та зрозумілими, в управлінні прослідковується наявність чіткої ієрархії всіх працівників підприємства та підпорядкованість керівництву компанії.

Для проведення аналізу діяльності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» на українському ринку ритейл у розглянемо основні показники господарської діяльності підприємства за період 2019-2021 років.

Дані представлено у вигляді таблиці 2.2.

Розраховані показники вказують, що за аналізований період ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» вдалося досягти незначного збільшення обсягів чистого доходу від реалізації продукції, цей показник у 2021 році становив 14489581 тис. грн., а це вказує на покращення фінансового стану підприємства.

Крім того, слід звернути увагу на зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», що є позитивною тенденцією та вказує на ефективність діяльності підприємства.

Показник фондівдача основних фондів підприємства зменшилася за останній рік, що є свідченням негативних тенденцій розвитку підприємства ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ». Такий показник як фондоємність продукції підприємства характеризує обсяг витрат основних фондів підприємства на виготовлення продукції. Рівень цього показника для ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у 2021 році збільшився та становив 0,19 коп. на 1 грн. виготовленої продукції, а це вказує на збільшення витрат підприємства на виготовлення продукції.

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за 2019-2021 рр.**

Показник	Рік			Відхилення	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	14187056	14133970	14489581	302525	355611
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4750	4250	4205	-545	-45
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	209571	957104	1017168	807597	60064
Матеріальні затрати, тис. грн.	207054	227825	145403	-61651	-82422
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	78083	86240,5	124126	46042,5	37885
Амортизація, тис. грн.	1042218	911455	812592	-229626	-98863
Оборотні активи, тис. грн.	224259	248103	226473	2214	-21630
Продуктивність праці, тис. грн.	536,42	560,89	660,08	123,66	99,19
Матеріаловіддача, грн.	1,38	1,37	1,37	-0,01	0,00

*Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності*

Далі проаналізуємо динаміки показників, які характеризують фінансові результати господарської діяльності підприємства ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у 2019-2021 роках (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансової результативності діяльності ТОВ  
«Ашан Україна гіпермаркет» у 2019-2021рр.**

Показник	Рік			Відхилення	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	14187056	14133970	14489581	302525	355611
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10520579	10292684	10472040	-48539	179356
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	3666477	3961839	4017541	351064	55702
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	34734	73027	186261	151527	113234
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	124483	107847	27015	-97468	-80832
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	637505	627045	193202	-444303	-433843
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	0	0	0	0	0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	637505	327045	193202	444303	433843

*Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності*

Аналіз наведених даних свідчить про те, що показник собівартості реалізованої продукції за 2021 рік склав 10472040 тис. грн., а це на 179356 тис. грн. більше показника 2020 року і менше показника 2019 року на -48539 тис. грн.. Це мало безпосередній вплив на зміну обсягів отриманого компанією чистого прибутку, обсяг якого в 2019 році був 637505 тис. грн., в 2020 році обсяг чистого прибутку склав 327045 тис. грн., а в 2021 році цей показник зменшився до суми 193202 тис. грн. З цього можна зробити висновок про

наявність негативної, хоча й незначної тенденції щодо погіршення стану результатів фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за аналізований період. Загалом, аналіз показує на позитивні результати діяльності підприємства, відсутні будь-які збитки протягом всього періоду дослідження.

Проведемо аналіз відносних показників ефективності діяльності підприємства – рентабельності (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» в 2019-2021 рр.**

Показник	Рік			Відхилення	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	637505	327045	193202	444303	433843
Середня вартість активів, тис. грн.	304505	324616	363889	59384	39273
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10520579	10292684	10472040	-48539	179356
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	14187056	14133970	14489581	302525	355611
Власний капітал, тис. грн.	259560	299359	337822	78262	38463
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	14,79	12,23	10,57	-4,22	-1,66
Рентабельність (збитковість) витрат, %	9,80	7,74	7,14	-2,66	-0,60
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	7,93	6,33	5,82	-2,11	-0,51
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	17,35	13,26	11,39	-5,96	-1,87

*Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності*

Аналіз показав, що показники рентабельності діяльності підприємства ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» мають досить оптимальний рівень. Основною причиною цього є загальна прибутковість діяльності підприємства, проте для досягнення підвищення обсягів діяльності товариства, на нашу думку, підприємство має збільшувати обсяги прибутку, провести політику зменшення витрат, провести перегляд своєї фінансової політики.

Таким чином, проведений аналіз показників господарсько-фінансової діяльності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», дозволив зробити висновок про задовільний фінансовий стан компанії. Підприємство є прибутковим, воно не має довгострокових зобов'язань. ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» своєчасно покриває обсяги своїх короткострокових зобов'язань.

Також потрібно наголосити, що ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» займає лідируючі позиції на ринку монополістичної конкуренції, та є одним з найбільших мереж гіпермаркетів в Україні. Його репутація на високому рівні, підприємство має велику кількість постійних клієнтів не лише в Україні, а й також за кордоном.

З метою вирішення завдань дипломної роботи необхідним стає проведення оцінки сучасного стану системи соціальної відповідальності підприємства ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», як одного з напрямів стратегічного розвитку компанії.

## 2.2. Оцінка системи розвитку соціальної відповідальності на підприємстві

Розглянемо формування внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності торгової мережі ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Мета торгової мережі – бути компанією першого вибору для покупців, найпривабливішим роботодавцем для співробітників та найціннішою інвестицією для своїх акціонерів. Для досягнення мети торговельна мережа активно впроваджує інструменти внутрішньої та зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності.

Формування внутрішньо-корпоративної соціальної відповідальності підприємства здійснюється з використанням наступних інструментів:

1. На підприємстві розроблено та впроваджено Кодекс ділової поведінки та етики, який є обов'язковим для дотримання всіма співробітниками підприємства. Він регулює питання відповідальності перед державою та суспільством, захисту інтересів компанії, дотримання кадрової та ділової етики, а також порядок інформування про порушення Кодексу.

2. Пакет соціальних пільг своїх співробітників. До цього пакета входять: медична страховка; страхування життя; виплати з непрацездатності; додаткові виплати працівникам (матеріальна допомога); додаткові дні для відпустки; знижки на покупки у магазинах торгової мережі ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»; перевезення (службовий транспорт). Члени сімей співробітників можуть купувати страховки за корпоративними цінами.

3. Гнучкий графік роботи (можливість працювати неповний робочий день або неповний тиждень).

4. Оцінка та навчання персоналу. Компанія використовує систему щорічної оцінки співробітників «Х5». У процесі оцінки кожен співробітник отримує індивідуальну оцінку, з урахуванням якої розраховуються щорічні бонуси. Індивідуальні оцінки використовуються у графіках навчання співробітників, при плануванні кар'єрного зростання та просування по службі.

У «ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» створено власний центр підготовки персоналу. Діє проект «Особливе СЕРЕДОВИЩЕ» – внутрішній лекторій у розвиток співробітників.

5. Мотивація персоналу. На підприємстві діють адекватні методи та форми матеріального стимулювання праці. Розвинуто систему нематеріальної мотивації персоналу, основним інструментом якої є система корпоративних нагород (у тому числі ордени та медалі X5).

6. Створення комфортних умов роботи. Раз на два роки в компанії відбувається опитування, мета якого – з'ясувати, наскільки в компанії комфортно працювати. За результатами опитувань в офісі з'являються спортивні майданчики, роздягальні для мотоциклістів, кав'ярні та інше.

Недоліками системи внутрішньокорпоративної відповідальності вважаємо: багато співробітників скаржаться на неоплачувані переробки; у магазинах недостатня кількість охорони – через що були випадки нападу на співробітників та крадіжки, які оплачуються персоналом магазину.

Елементами зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» є:

1) Стратегія найнижчих цін. ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» встановлює мінімальні ціни на найбільш затребувані товари, але в ряд товарів соціально значимої групи встановлюється нульова націнка.

2) Зручний сервіс. Впроваджено електронні цінники, каси самообслуговування, нове технологічне обладнання.

3) Соціальні проекти підприємства. Проект «Кошик доброти» з надання продовольчої допомоги тим, хто потребує технології «food drive». Одержувачами допомоги в регіонах присутності компанії стають літні самотні люди, багатодітні сім'ї та інші. Проект «Знижки для пенсіонерів»: для пенсіонерів діє 10% знижка у певний час. Власна програма лояльності «Дитячий клуб», у рамках якої майбутні та молоді батьки з дітьми від 0 до 10 років отримують можливість суттєво економити при покупках у магазинах.

4) Проекти серії «Турбота про оточуюче середовище». ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» відправляє на переробку 100% пластику, картону, паперу та інших видів нехарчових відходів, що утворюються внаслідок логістичних операцій та щоденної роботи магазинів. Покупцям пропонують багаторазові сумки, багаторазові мішки для зважування овочів та фруктів. Встановлює в магазинах фандомати зі збору використаної пластикової та алюмінієвої тари для її подальшої переробки.

Недоліками соціальних програм вважатимуться таке: багато прострочених товарів; компанія не бере на роботу людини, яка раніше звільнилася з неї за власним бажанням.

Здійснено аналіз управління системою соціальної відповідальності на ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ». Основними доходами фізичних осіб є ті, які вони отримують за основними місцями їх роботи. Саме тому матеріальному мотивуванню працівників підприємства й забезпеченню підвищення їхнього рівня життя надано роль одного з найголовніших напрямків в розвитку системи соціальної відповідальності на підприємства (рис. 2.2).

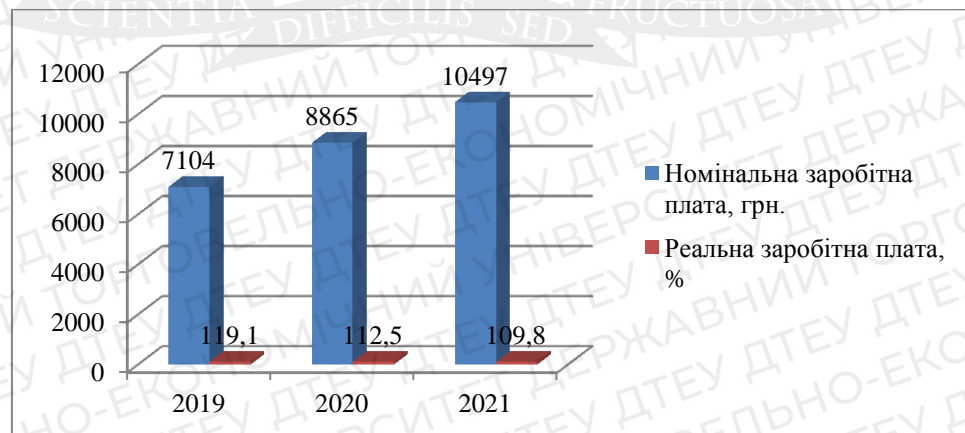


Рис. 2.2 Аналіз заробітної плати найнятих осіб ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» протягом 2019–2021 рр.

*Джерело: побудовано автором*



З аналізу даних, представлених на рис. 2.2, можна зробити висновок, що розмір середньомісячної номінальної заробітної плати працівників ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» має тенденцію до зростання. За аналізований період зростання рівня заробітної плати працівників становило 10497 грн. В той же час розміри середньомісячної заробітної плати працівників коливаються й за період 2019–2021 рр. мають тенденцію до зниження.

Якщо розглядати вектор соціальної відповідальності, направлений на сферу збереження ресурсів та навколишнього середовища, то буде доцільно, на нашу думку, розглянути динаміку таких показників, які характеризують обсяги використання підприємством природних ресурсів а також викиди підприємства в навколишнє середовище.

Обсяги викидів забруднюючих речовин в оточуюче середовище представимо на рис. 2.3.

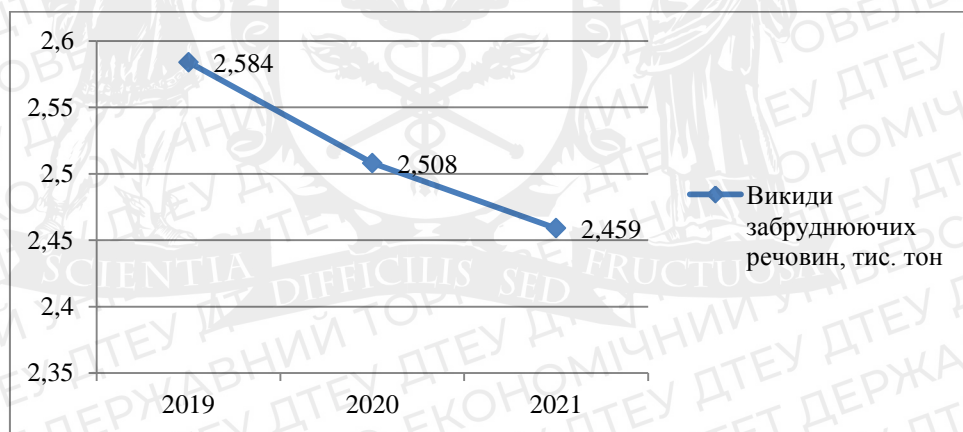


Рис. 2.3. Викиди забруднюючих речовин підприємства у 2019-2021 рр.

*Джерело: сформовано автором*

З представлених даних бачимо, що за аналізований період обсяг викидів підприємства є достатньо високим. Проте, слід вказати на наявність постійної тенденції до зниження негативного впливу на природу, що свідчить про посилення роботи ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» в напрямі проведення політики щодо збереження стану навколишнього середовища.

Для проведення узагальнюючої кількісної оцінки системи управління соціальною відповідальністю підприємства ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» можна запропонувати використати методику для розрахунку

так званого інтегрального індикатору соціальної відповідальності підприємства [25, с. 18], який розраховується з використанням формули:

$$I \text{ с.в.} = I \text{ р.п.} \times I \text{ ч.п.} \times I \text{ з.п.} \quad (2.1)$$

де  $I \text{ с.в.}$  – півень інтегрального індикатору соціальної відповідальності підприємства;

$I \text{ р.п.}$  – індекс зміни в обсягах реалізованої продукції підприємства за період;

$I \text{ ч.п.}$  – показник зміни чисельності працівників персоналу на підприємстві;

$I \text{ з.п.}$  – індекс зміни розміру середньої заробітної плати працівників підприємства.

Представимо розрахунок показника інтегрального індикатору соціальної відповідальності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Динаміка показників інтегрального індикатору системи управління соціальною відповідальністю ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за період 2019-2021 рр.**

Показник	2019	2020	2021
Коефіцієнт соціальної відповідальності	1,52	1,58	1,61

*Джерело: розраховано автором*

Як бачимо, показник розвитку соціальної відповідальності компанії постійно підвищується, що вказує на ефективність політики, яку проводить підприємство в цій сфері. Це обґрунтовано показниками соціальної відповідальності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у 2019-2021 рр. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників соціальної відповідальності ТОВ «Ашан  
Україна гіпермаркет» у 2019-2021 рр.**

Показники соціальної відповідальності підприємства	2019	2020	2021	Зміна,% 2021/2019
<i>Заходи внутрішньої соціальної відповідальності</i>				
Загальна чисельність працівників, осіб	4750	4250	4205	-20,3
Обсяги витрати підприємства на оплату праці, тис. грн.	71476	66373	94748	77,7
Обсяги відрахування підприємства до спеціального фонду державного бюджету направлено на здійснення соціальних компенсацій, тис. грн.	386,0	424,0	473,4	122
Витрати на підготовку персоналу, тис. грн..	36,1	108,6	131,2	363,4
Витрати на охорону праці, тис. грн.	327,8	399,0	464,9	141,8
<i>Заходи зовнішньої соціальної відповідальності</i>				
Податки до бюджетів всіх рівнів, тис. грн.	12509,0	10692,6	19392,2	155,0
Соціальні та природоохоронні заходи, тис. грн.	226,1	272,3	311,9	137,9

*Джерело: сформовано автором на основі нефінансових звітів компанії*

Таким чином, підприємство ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» в 2021 році у порівнянні з 2019 роком збільшило загальну чисельність працівників тільки на 0,4%, а розмір фонду оплати праці при цьому збільшився аж у 1,8 разів, обсяги відрахувань підприємства до спеціального фонду у державному бюджеті на здійснення соціальних компенсацій зросли у 1,2 рази відносно попереднього періоду, а витрати підприємства на проведення підготовки та адаптації персоналу компанії зросли у 3,6 разів, при цьому обсяг витрат на сферу охорони праці зросли аж у 1,4 рази. Всі ці заходи є інструментами внутрішньої соціальної відповідальності. В той же час, змінилися й показники зовнішньої соціальної відповідальності підприємства, зокрема збільшився розмір сплачених підприємством податків, який в 2021 році

у порівнянні з показником 2019 року зріс на 55%, крім того обсяг витрат підприємства на фінансування природоохоронних заходів зросли аж в 1,4 рази за аналізований період.

Отже, можна охарактеризувати систему соціальної відповідальності підприємства, як ефективну, проте утримання конкурентної позиції підприємства вимагає постійного її вдосконалення, а розвиток соціальної відповідальності є вагомим важелем підтримання лідерських позицій підприємства в сучасних умовах.



### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

### 3.1. Проблеми та перспективи розвитку системи соціальної відповідальності на підприємстві

В умовах зміни концепцій ведення бізнесу, викликаних пандемією та війною в Україні торговим організаціям, таким як ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», довелося швидко адаптуватись до нових умов функціонування. Обмеження з боку держави, страх співробітників, у тому числі вимушених виходити на роботу в торгові точки, необхідність налагоджувати дистанційну взаємодію, змінювати торгово-технологічні процеси та перекваліфікувати персонал, оптимізувати робочі графіки для зниження соціальних контактів, надавати засоби індивідуального захисту та іншими способами підвищувати безпеку у торговому залі – основні проблеми, із якими зіштовхнулися у торгівлі під час управління персоналом. У багатьох торгових організаціях, які не торгують товарами першої необхідності, виникла проблема виплати заробітної плати під час закриття магазинів під час загальної ізоляції та, відповідно, за відсутності товарообігу.

Нові виклики вимагали від торгових організацій нових інструментів реалізації соціальної відповідальності. Пріоритетними напрямками соціальної відповідальності перед співробітниками для ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» стали такі.

1. Надання робочих місць, забезпечення зайнятості. У разі пандемії підвищилася соціальна роль торгівлі як роботодавця. У той час як підприємства харчування, туристичні, частково торгові та багато інших були змушені призупинити свою діяльність або зовсім закритися, торгові організації, що пропонують товари першої необхідності, та інтернет-магазини зіткнулися з підвищеним попитом та потребою у нових співробітниках для збору замовлень,

доставки та інших подібних операцій. Під час загальної ізоляції і невдовзі після неї найбільші торгові мережі найняли понад 80 тис. осіб [26]. Однією з форм внеску у зайнятість населення стала підтримка персоналом ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» шерингу. Для торгових організацій, змушених звільняти співробітників, відповідальність також виявилася в аутплейсменті, тобто допомоги у працевлаштуванні тим, хто потрапив під звільнення.

## 2. Забезпечення безпеки працівників.

Головним напрямом забезпечення безпеки ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» під час пандемії та війни стало соціальне дистанціювання. Для офісних співробітників воно виявилось у переході на віддалену роботу. Заходи щодо забезпечення безпеки торгово-оперативного персоналу включили надання засобів індивідуального захисту, встановлення захисних екранів біля кас, дезінфекцію торгового залу та неторгових приміщень, моніторинг температури тіла та здоров'я в цілому, автоматизацію процесів продажу, у тому числі за допомогою кас самообслуговування та торгових автоматів, організацію позмінної роботи з відсутністю контакту між різними змінами, інструктажі з безпеки, у тому числі при спілкуванні з покупцями, обмеження одноразової кількості покупців у магазинах та ін. Незалежно від характеру роботи на самоізоляцію було переведено співробітників із групи підвищеного ризику, тобто осіб похилого віку мають хронічні захворювання. Багато із зазначених заходів були передбачені державою та обов'язкові для виконання, проте виконувались вони по-різному – тоді як одні торгові організації не змогли відповідати вимогам, встановленим державою та виплачували штрафи за порушення, ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» їх багато в чому перевищило та виявило високу соціальну відповідальність.

## 3. Організація дистанційної роботи.

Перехід на дистанційну роботу став основним інструментом обмеження соціальних контактів ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» та, відповідно, забезпечення безпеки працівників. Виникли питання щодо організації дистанційної взаємодії (вибору платформи, правил процесу комунікацій),

забезпечення необхідними технічними засобами (смартфонами, планшетами, ноутбуками). ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» провела для своїх співробітників навчання по роботі в новому форматі.

#### 4. Забезпечення оплати праці та матеріальної допомоги працівникам.

Багато торгових організацій зіткнулися з проблемою виплати заробітної плати під час закриття магазинів під час загальної ізоляції та, відповідно, відсутності товарообігу. Падіння доходів та в цілому зміна поведінки споживачів призвели до низьких продажів після відкриття. Торгові організації змушені були шукати можливості скорочення витрат, зокрема з допомогою витрат на персонал. За неможливості забезпечити виплати працівникам ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» знову ж таки звернулося до шерингу та аутплейсменту. Керівники організації змогли встановити додаткові премії торговельно-оперативному персоналу, що схильний до найбільшого ризику, а також матеріально допомогти співробітникам, що потребують, у тому числі з групи ризику та хворим.

5. Морально-психологічна підтримка. Пандемія та війна викликала у суспільстві страх за здоров'я себе та близьких, занепокоєння щодо доступу до продуктів харчування, втрати роботи та доходу, змінила звичний спосіб життя людей. Дотримуватись самоізоляції і тим більше виходити на роботу в магазини виявилось психологічно складно. У цьому контексті соціальна відповідальність ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» виявилась наданням морально-психологічної підтримки співробітників. Керівники почали дзвонити підлеглим, у тому числі торгово-оперативному персоналу, питати про їхній стан, роз'яснювати те, що відбувається. Організовувалися гарячі лінії, створювалися умови моральної підтримки співробітниками одне одного, зокрема через відеозв'язок, соціальні мережі. Стало важливо згуртувати колектив у складний час та вселити у людей впевненість у завтрашньому дні.

6. Інформаційна прозорість. У разі невизначеності у торгових організаціях зросла значення інформаційної прозорості та розвитку внутрішніх комунікацій. Керівники підрозділів ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

стали інформувати співробітників про вірус, його симптоми і поведінку у разі зараження, способи зниження ризику захворювання тощо, пояснювати, як працювати і в цілому поводитися в нових умовах війни, розповідати про те, що відбувається в організації та в регіоні її діяльності, відзначати успіхи співробітників-волонтерів. Важливим елементом внутрішніх комунікацій стала можливість співробітників ставити запитання та отримувати на них швидкі, точні відповіді від керівництва.

7. Навчання та розвиток співробітників. По-перше, під час пандемії та війни виникла потреба навчати співробітників працювати в нових умовах. Навчання офісних співробітників ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» сфокусувалося на цифрових компетенціях, торгово-оперативного персоналу – безпеки праці. По-друге, для співробітників, які перебувають у самоізоляції, зросла актуальність онлайн-курсів, лекцій, тренінгів. У ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» почали записувати відеолекції, проводити вебінари, розмішувати посилання на сторонні освітні та розвиваючі ресурси. Під час самоізоляції співробітники змогли набути нових технічних та управлінських навичок, пройти курси особистісного зростання, краще дізнатися свою компанію та познайомитися з роботою колег, просто розширити свій кругозір у сфері діяльності роботодавця. Важливим є дистанційний формат навчання.

#### 8. Організація дозвілля співробітників.

Розважальні заходи необхідні, щоб відволікти співробітників від того, що відбувається у зв'язку з війною та зміцнити їхній моральний дух, згуртувати колектив. ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» почало ділитися із співробітниками розважальним контентом, проводити конкурси, концерти та інші заходи у онлайн-форматі.

#### 9. Залучення співробітників до благодійності та волонтерства.

Благодійність та волонтерство стають дедалі популярнішими складовими соціальної відповідальності торгових організацій. Під час війни головним напрямом стала допомога людям старшого віку, тим хто мають хронічні



захворювання, втратили житло, допомога армії. Співробітники ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» стали приносити продукти харчування та інші товари першої необхідності своїм колегам та сусідам, у тому числі хворим, надавати їм моральну підтримку. Соціальна відповідальність торгівельної організації при цьому полягає, по-перше, у створенні можливостей для участі співробітників у благодійності та волонтерстві, по-друге, у навчанні волонтерів, у тому числі з питань безпеки та психологічних аспектів спілкування з підопічними. Важливо заохочувати співробітників-волонтерів, відзначати їх досягнення.

У межах реалізації пріоритетних напрямів корпоративної соціальної відповідальності кожна організація визначає для себе набір конкретних інструментів, які найкраще підходять для її діяльності та співробітників.

### **3.2. Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів**

Для розвитку системи соціальної відповідальності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» пропонуємо впровадження програми адаптації персоналу до нових умов праці (через війну та пандемію), яка допоможе вирішити наступні завдання:

- 1) скоротити термін входження нових співробітників в організацію;
- 2) скоротити період більш низької продуктивності праці співробітників;
- 3) сформувати у співробітників стійке позитивне ставлення до компанії та чинним в ній правилам та стандартам, сформувати навички застосування корпоративних стандартів в робочих ситуаціях;
- 4) забезпечити успішне входження нових працівників в колектив компанії;
- 5) поліпшити інформованість персоналу про соціальну політику підприємства, її місію, цілі, історію, відповідно «виховати» дану рису як характеристику корпоративної соціальної відповідальності та культури компанії ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»;
- 6) забезпечити знання працівниками процедур, що діють в компанії ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»;
- 7) підвищити мотивацію працівників;

Соціальна ефективність проектів проявляється в можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації. Соціальна ефективність заходів щодо вдосконалення системи адаптації персоналу в ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» буде виражатися в наступних показниках:

- скорочення ймовірності звільнення нових співробітників, особливо в період випробувального терміну;

- зменшення початкових витрат: поки новий працівник погано знає своє робоче місце, методи та прийоми праці, він працює менш результативно;
- підвищення ефективності використання кадрового потенціалу;
- формування високого рівня мотивації до праці, розуміння своєї ролі в успіху організації;
- керуваність процесами руху кадрів;
- зниження впливу почуття невизначеності на трудову поведінку працівників;
- поліпшення іміджу компанії як роботодавця;
- поліпшення соціально-психологічного клімату трудового колективу;
- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників;
- зростання рівня задоволеності працею персоналу.

Слід зауважити, що в ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» на наставництво в 2021 році витратили:

$78 * 1580 = 123240$  грн., де:

78 – кількість співробітників, що проходять адаптацію;

1580 грн. – добавка до зарплати наставника.

З наведеного можна побачити, що в 2021 році на наставництво витрачено 123240 грн, не враховуючи часу, який було витрачено колективом на процедуру входження в організацію. Так само можна відзначити, що з 78 працівників успішно пройшло адаптацію всього 63 людини, тобто організація втратила 23700 грн. на адаптацію 15 працівників.

Витрати на розроблені нами заходи представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Витрати на запропоновані адаптаційні заходи в ТОВ «АШАН  
УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»**

Заходи	Витрати	Примітка
Наставництво	Додаткових фінансових витрат не буде	Ми пропонуємо нематеріальну мотивацію
«Рекомендації для працівника»	Додаткових фінансових витрат не буде	Витрати не потрібні
«Щоденник (план особистої роботи)»	86 грн.	Витрати за 1 шт.

*Джерело: сформовано автором*

Припустимо якщо організація в рік прийме 78 нових працівників, за допомогою запропонованих заходів організація витратить  $86 * 78 = 6708$  грн, де: 86 – це витрати на щоденник; 78 – кількість працівників, які проходять адаптацію; 6708 грн. – витрати на щоденник з планом особистої роботи.

Порівняємо дані: в 2021 році було витрачено мінімум 123240 грн., відповідно до розроблених та запропонованих заходів ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» витратило б всього 6708 грн. Для більш наочного вигляду, з вище сказаного, уявімо порівняльні дані по витратах в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Порівняльні дані витрат на адаптацію**

Захід	Витрати організації на проведення заходів з адаптації персоналу, грн..
Наставництво (фактичні витрати за 2020 р.)	123240 грн.. (78 нових співробітників * 1580 грн. доплата наставникам)
«Щоденник» (план особистої роботи) (планові витрати)	6708 грн.. (78 нових співробітників * 86 грн.( вартість 1 шт. «Щоденника» (план особистої роботи))
Економія	116532 грн..

*Джерело: сформовано автором*

Загальна економічна ефективність від проведення заходів щодо вдосконалення професійної та організаційної адаптації персоналу полягає в тому, що організація заощаджує 116532 грн. Для наочного вигляду порівняльних даних за витратами представимо рис. 3.1.

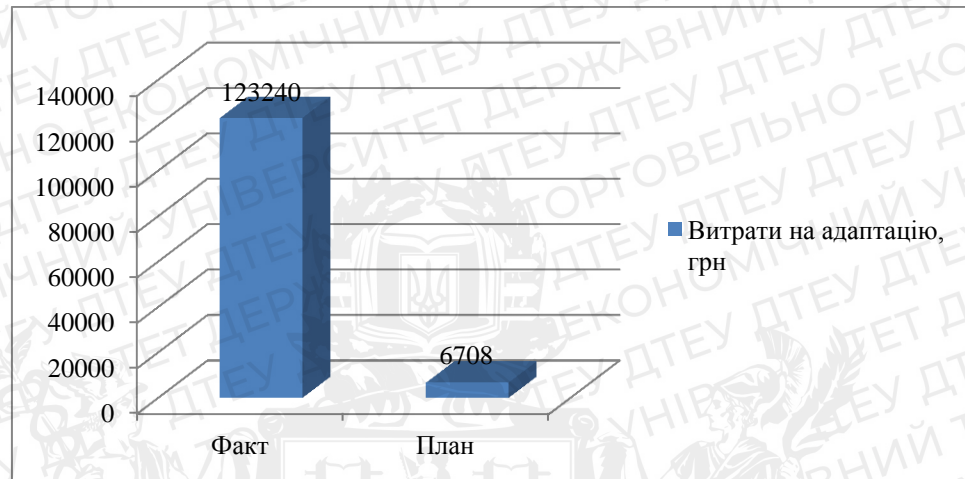


Рис. 3.1. Діаграма порівняльних даних за витратами

*Джерело: сформовано автором*

Виходячи з аналізу економічних показників, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно привабливими і вигідними та потребують впровадження. Беручи до уваги наші висновки, з впровадженням та реалізацією проекту підвищується продуктивність праці працівників, та, відповідно, підвищення ефективності процесу адаптації персоналу, а так само знижується плинність кадрів, що позитивно впливає на імідж ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».

Окремої уваги заслуговує той факт, що запропоновані заходи не вимагають значного обсягу капітальних витрат, є ефективними та актуальними на сьогоднішній день.

Таким чином, розвиток системи соціальної відповідальності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» є вагомим джерелом розширення діяльності підприємства, зміцнення лідерських позицій на українському ринку, що забезпечить зростання репутації компанії на ринку серед клієнтів та працівників.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки.

1. Вивчивши та проаналізувавши різні думки щодо визначення поняття соціальної відповідальності бізнесу можна описати її сутність наступним чином: це комплекс заходів, елементами якого є відповідальність організації перед партнерами; соціальні аспекти взаємодії з постачальниками та покупцями продукції та послуг; корпоративний розвиток – проведення реструктуризації та організаційних змін за участю представників вищого менеджменту організації, персоналу та громадських утворень; здоров'я та безпека персоналу на робочому місці; відповідальна політика щодо працівників, управління розвитком персоналу; екологічна відповідальність, реалізація екологічної політики та економне використання природних ресурсів; взаємодія з місцевими органами влади, державними структурами та громадськими організаціями для вирішення спільних соціальних проблем; відповідальність організації перед суспільством загалом.

2. Оцінку соціальної відповідальності організації слід проводити з кількісної (масштаб – кількісний абсолютний, відносний та інтегральний рівень), якісної (індекс якості) сторони, та завершувати комплексним показником – зведеним інтегральним рівнем.

3. Базою дослідження стало ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ». Проведений аналіз показників господарсько-фінансової діяльності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», дозволив зробити висновок про задовільний фінансовий стан компанії. Підприємство є прибутковим, воно не має довгострокових зобов'язань. ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» своєчасно покриває обсяги своїх короткострокових зобов'язань. Розраховані показники вказують, що за аналізований період ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» вдалося досягти незначного збільшення обсягів чистого доходу від реалізації продукції, цей показник у 2021 році становив 14489581 тис. грн., а це вказує на покращення фінансового стану підприємства. Крім

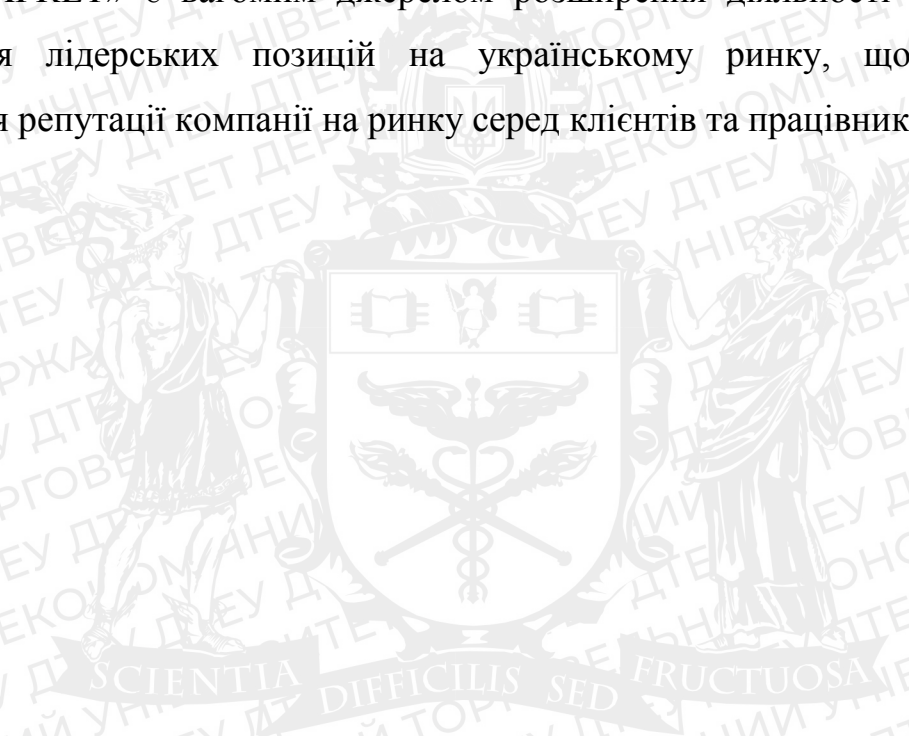
того, слід звернути увагу на зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», що є позитивною тенденцією та вказує на ефективність діяльності підприємства.

4. Показник розвитку соціальної відповідальності компанії постійно підвищується, що вказує на ефективність політики, яку проводить підприємство в цій сфері. Це можна обґрунтувати зміною показників системи управління соціальною відповідальністю ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» за період 2019-2021 рр. Так, ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» в 2021 році у порівнянні з 2019 роком збільшило загальну чисельність працівників тільки на 0,4%, а розмір фонду оплати праці при цьому збільшився аж у 1,8 разів, обсяги відрахувань підприємства до спеціального фонду у державному бюджеті на здійснення соціальних компенсацій зросли у 1,2 рази відносно попереднього періоду, а витрати підприємства на проведення підготовки та адаптації персоналу компанії зросли у 3,6 разів, при цьому обсяг витрат на сферу охорони праці зросли аж у 1,4 рази. Всі ці заходи є інструментами внутрішньої соціальної відповідальності. В той же час, змінилися й показники зовнішньої соціальної відповідальності підприємства, зокрема збільшився розмір сплачених підприємством податків, який в 2021 році у порівнянні з показником 2019 року зріс на 55%, крім того обсяг витрат підприємства на фінансування природоохоронних заходів зросли аж в 1,4 рази за аналізований період. Таким чином, можна стверджувати, що система соціальної відповідальності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» є ефективною, проте утримання конкурентної позиції підприємства вимагає постійного її вдосконалення, а розвиток соціальної відповідальності є вагомим важелем підтримання лідерських позицій підприємства в сучасних умовах.

5. З метою розвитку соціальної відповідальності підприємства запропоновано здійснювати роботу у таких напрямках, як розвиток персоналу, надання психологічної та грошової підтримки, адаптація до дистанційної роботи, залучення співробітників до благодійності та волонтерства, проведення соціальних заходів, тощо.

6. Розраховано ефективність системи адаптації персоналу, яка допоможе працівникам пристосуватися до нових умов функціонування підприємства, викликаних впливом війни та пандемії. Загальна економічна ефективність від проведення заходів щодо вдосконалення професійної та організаційної адаптації персоналу полягає в тому, що організація заощаджує 116532 грн.

Розвиток системи соціальної відповідальності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» є вагомим джерелом розширення діяльності підприємства, зміцнення лідерських позицій на українському ринку, що забезпечить зростання репутації компанії на ринку серед клієнтів та працівників.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шаповал В. М. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою: [монографія] / В. М. Шаповал. Дніпропетровськ: ДВНЗ “НГУ”, 2018. 357 с.
2. Петрушенко Ю.М. Формування інституту позитивної соціальної відповідальності / Ю.М. Петрушенко, О.В. Дудкін // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Вип. 37-3. 2015. С. 25-31.
3. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. та ін. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія. Донецьк. 2017. 296 с.
4. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. Економіка та держава. 2019. № 7. С. 13–16.
5. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. К.: Фарбований лист, 2017. 56 с.
6. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць. Київ: КиМУ. 2020. Вип. 2 (12). С. 31–43.
7. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? [Електронний ресурс] / В.Воробей. – Києво-МогиллянськаБізнес-Студія (№10, 2005): Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>
8. Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Ю.К. Бегма, О.Ю. Вінніков, О.І. Редько. К.: 2006. 136 с.

9. Грішнова, О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні [Текст] / О. Грішнова // Україна: аспекти праці. № 7, 2010. С. 3–8.
10. Антошко Т. Р., Круш П. В., Тюленєва Ю. В. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах: монографія. К.: НТУУ „КПІ”. 2013. 275 с.
11. Ільїн В.В., Скринник З.Е., Хоружий Г.Ф. та ін. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність: монографія / ред. Г. Ф. Хоружий. Національний банк України, Університет банківської справи. К.: УБС НБУ, 2009. 255 с.
12. Шмиголь, Н. М. КСВ-дохід: визначення, оцінка, ефективність [Електронний ресурс] / Н. М. Шмиголь // Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvbdfa/2010\\_1/1%2818%-29\\_2010\\_articles/1%2818%29\\_2010\\_Shmygol.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvbdfa/2010_1/1%2818%-29_2010_articles/1%2818%29_2010_Shmygol.pdf)
13. Огороднікова, Н. Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємств у системі управління ресурсами пенсійного фонду України [Текст] / Н. Огороднікова // Економіка. № 2 (116), березень-квітень 2011. С. 44–48.
14. Деліні М. М. Напрями та форми реалізації соціально-економічної відповідальності підприємства. Вісник Одеського національного університету. 2016. Т. 21. Вип. 11 (53). С. 17–20.
15. Лебедев І. В. Забезпечення гідної праці на засадах корпоративної соціальної відповідальності: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.07. Одеса, 2015. 527 с.
16. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. Під керів. О. Лазаренко, Р. Колишко та ін. К.: Вид-во «Енергія», 2008. 96 с.
17. Сухотеріна М. І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2015. 254 с.

18. Деліні М. М. Систематизація інструментарію соціально-економічної відповідальності підприємств: теоретичний аспект. Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 120–126.
19. Лебедєв І. В. Забезпечення гідної праці на засадах корпоративної соціальної відповідальності: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.07. Одеса, 2015. 527 с.
20. Сабецька Т.І. Сфери та напрями реалізації соціальної відповідальності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. Випуск 15. Частина 3. 2015. С 97-101.
21. Офіційний сайт ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ». URL: <https://www.auchan.ua>.
22. Мостепанюк А. В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці. БізнесІнформ. 2019. № 11. С. 13-22.
23. Длугопольський О. В., Коровицька О. А. Емпіричні критерії оцінки політикосоціальної відповідальності корпорацій. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 1 (24). С. 54-63.
24. А. Калабрезе, Ф. Розаті, Р.Коста оцінки дій щодо розкриття звітності по соціальній відповідальності. (GRI), є найбільш повним і структурованим для розкриття даних звітів [19, с. 314].
25. Cochran F. L. Corporate Social Responsibility and Financial Performance /F. L. Cochran, L. Philip, A. Robert // Wood The Academy of Management Journal. 2017. Vol. 27 No. 1. P. 43–44.
26. Calabrese A. A feedback-based model for CSR assessment and materialityanalysis / A. Calabrese // Accounting Forum – 2015. – P. 312–327.
27. Carrol A. B. A three- dimentional conceptual model of corporate performance // Academy of management Review. 1979. С. 497–505.

## Додаток А

### Підходи до визначення поняття «соціальна відповідальність підприємства»

Джерело	Визначення
О.М. Петрушенко	Певні етичні межі, в яких окремі особи чи корпорації беруть на себе відповідальність за виконання свого громадянського обов'язку та дій, які принесуть користь суспільству загалом [2, с. 26].
О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова	Соціальну відповідальність бізнесу варто розглядати як філософсько-соціологічну категорію, що відображає об'єктивно необхідні відносини між особистістю та суспільством на основі їх взаємних зобов'язань, які реалізуються у свідомій та вольовій поведінці й діяльності [3, с. 24].
Л. С. Селіверстова та Н. В. Лосовська	Соціальна відповідальність бізнесу є добровільною, а не обов'язковою діяльністю, і вона має бути спрямована на стійкий розвиток суб'єкта господарювання із добродійним виконанням міжнародних та державних нормативно-правових актів та підписаних у межах соціального партнерства угод, технічних, екологічних та соціальних стандартів, а також прийнятих на себе додаткових зобов'язань із задоволення економічних та соціальних потреб внутрішніх та зовнішніх зацікавлених осіб (власників, працівників, ділових партнерів, споживачів та громадськості загалом), що виконується згідно з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки [4, с. 13].
А.Г. Зінченко	Зобов'язання, які добровільно беруть на себе компанії, підприємства, бізнес-групи для вирішення суспільно значущих проблем, як у межах самої бізнес-спільноти, так і за її межами, тобто на виробничому, муніципальному, регіональному, національному та глобальному рівнях [5, с. 10].
Н.С. Станасюк, І.І. Пасінович, В.М. Мурза	Соціальна відповідальність бізнесу – це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній і екологічній сферах, пов'язаних з основною діяльністю компанії або тими, що виходять за рамки певного мінімуму [6, с.32].

*Джерело: сформовано автором за [2-6]*