

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування стратегії соціальної відповідальності підприємства»

(за матеріалами ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», м.Мукачево)

Студентки 2 курсу 4мз групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент персоналу»
другого (магістерського)
рівня

Швалагін Антоніни
Михайлівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова Ніна
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська Валентина
Миколаївна

Київ 2024

Державний торговельно-економічний університет

Факультет _____ ЕМП _____ Кафедра _____ менеджменту _____
Освітній ступінь _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Спеціалізація _____ «Менеджмент персоналу» _____

Затверджую

Зав. кафедри менеджменту
Бай С.І. _____
« _____ » _____ 20 ____ р.

**Завдання
на кваліфікаційну роботу студентів**

Швалагін Антоніні Михайлівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Формування стратегії соціальної відповідальності підприємства _____

Затверджена наказом ректора від « ____ » _____ 2024 р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченого роботи _____
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи - обґрунтування теоретико-методичних засад формування стратегії соціальної відповідальності підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її імплементації.

Об'єкт дослідження: процес формування соціальної відповідальності підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні аспекти формування стратегії соціальної відповідальності підприємства.

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

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

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємства

1.2 Методичні підходи до оцінювання прийнятності стратегії соціальної відповідальності підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

2.2. Аналіз соціальної відповідальності підприємства

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Забезпечення студентів Положенням про кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання кваліфікаційної роботи	до 09.10.23 р.	виконано
2.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 31.10.23 р.	виконано
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання кваліфікаційної роботи	до 11.12.23 р.	виконано
4.	Рецензування планів кваліфікаційних робіт	до 18.12.23 р.	виконано
5.	Представлення науковому керівнику рукопису статті за	до 01.04.24 р.	виконано

	темою дослідження		
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу кваліфікаційної роботи	до 30.04.24 р.	виконано
7.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу кваліфікаційної роботи	до 01.06.24	виконано
8.	Направлення студентів на об'єкти практичної підготовки	згідно графіка навч. процесу	виконано
9.	Захист звіту з практики	згідно графіка навч. процесу	виконано
10.	Періодичне звітування студентів про виконання кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	виконано
11.	Представлення закінченої кваліфікаційної роботи на кафедру	до 01.11.24 р.	виконано
12.	Підготовка письмового відгуку на кваліфікаційну роботу	до 14.11.24 р	виконано
13.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційних робіт	згідно графіка	виконано
14.	Вирішення питання про допуск кваліфікаційної роботи до захисту	згідно графіка	
15.	Допуск до зовнішнього рецензування	згідно графіка	
16.	Направлення кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	згідно графіка (до 01.12.24 р.)	
17.	Захист кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

8. Науковий керівник кваліфікаційної роботи

_____ Сичова Н.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

9. Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми) _____ Жуковська В. М. _____

(*прізвище, ініціали, підпис*)

10. Завдання прийняв до виконання студент

_____ Швалагін А. М.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

11. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота студентки Швалагін Антоніни Михайлівни виконана на актуальну для ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» тему.

Використання достатньої кількості першоджерел дозволило авторці в теоретичній частині кваліфікаційної роботи обґрунтувати теоретичні та методичні засади процесу формування стратегії соціальної відповідальності підприємства.

В аналітичній частині роботи надано розгорнуту організаційно-економічну характеристику ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» та проаналізовано процес соціальної відповідальності підприємства. Це дозволило авторці в рекомендаційній частині

роботи обґрунтувати слушні пропозиції щодо формування та реалізації стратегії соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ».

Мету та завдання кваліфікаційної роботи досягнуто. За змістом та оформленням кваліфікаційна робота Швалагін Антоніни Михайлівни відповідає вимогам і рекомендується до захисту.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента _____ Швалагін А. М.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) _____ Жуковська В. М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____ Бай С. І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Формування стратегії соціальної відповідальності підприємства»

Структура роботи - робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 48 сторінок, в т.ч. 8 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 45 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладені на 19 сторінках.

Робота виконана за матеріалами ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії соціальної відповідальності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти формування стратегії соціальної відповідальності підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування стратегії соціальної відповідальності підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її імплементації.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- проаналізовано сутність соціальної відповідальності підприємства;
- обґрунтовано особливості формування стратегії соціальної відповідальності;
- визначено особливості методичних підходів до оцінювання прийнятності стратегії соціальної відповідальності підприємства;
- оцінено стратегію соціальної відповідальності підприємства;
- розроблено програму удосконалення соціальної відповідальності підприємства.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

Рік виконання роботи 2023– 2024 рр.

Рік захисту роботи – 2024

Анотація

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Формування стратегії соціальної відповідальності підприємства»
(на базі ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»)

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей формування концепції соціальної відповідальності на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ та методичних пропозицій і рекомендацій з удосконалення процесу формування концепції соціальної відповідальності на підприємстві.

Досліджено показники соціальної відповідальності та оцінено результативність концепції соціальної відповідальності на підприємстві за 2021-2023 роки із метою розробки програми удосконалення соціальної відповідальності підприємства. Розроблено комплексну стратегію соціальної відповідальності.

Ключові слова: соціальна відповідальність, стратегія, розвиток, концепція, концепція соціальної відповідальності, концепція розвитку.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:
«**Formation of the strategy of social responsibility of the enterprise**»
(based on materials «Market Riteil»)

The final qualifying paper is devoted to the study of the peculiarities of the formation of the concept of social responsibility at the enterprise. The work solves an important scientific and practical task of further developing the theoretical foundations and methodological proposals and recommendations for improving the process of forming the concept of social responsibility in the enterprise.

The indicators of social responsibility are studied and the effectiveness of the concept of social responsibility at the enterprise for 2021-2023 is evaluated in order to develop a program for improving the social responsibility of the enterprise. A comprehensive social responsibility strategy has been developed.

Keywords: social responsibility, strategy, development, concept, concept of social responsibility, concept of development.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Теоретичні основи стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємства	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання прийнятності стратегії соціальної відповідальності підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ».....	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»	16
2.2. Аналіз соціальної відповідальності підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність обраної теми. На сучасному етапі постіндустріального розвитку суспільства соціальний капітал є найважливішим ресурсом виробництва. Рівень успішності діяльності підприємства напряду залежить від того, наскільки комфортними є умови праці для робітників. Це зумовлює необхідність включення соціальної відповідальності у стратегію управління підприємством.

Розвиток соціальної відповідальності підприємства дозволяє забезпечити дотримання прав працівників, прозорість та підзвітність діяльності організації, сприяти дотриманню робітниками норм ділової та корпоративної етики. В основі соціальної відповідальності лежить діяльність підприємства на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. При цьому, зацікавлені сторони вважаються групами впливу. Тобто, їх діяльність впливає на рівень розвитку підприємства, його конкурентоспроможність. Саме тому, соціальна відповідальність є важливим елементом стратегії розвитку будь-якого сучасного підприємства.

Дослідженням теоретичних засад стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємства займаються багато сучасних вчених, серед яких можна виділити наступних: М.Саприкіну (вивчає моделі соціальної відповідальності підприємства та особливості управління ними), О.Лазаренко (досліджує значення соціальної відповідальності для сучасного підприємства), О.Затейщикову (вивчає етапи формування стратегії соціальної відповідальності), О.Тарасенко (досліджує особливості стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємства із метою забезпечення його сталого розвитку), О.Длугопольського (розробляє критерії оцінки рівня соціальної відповідальності сучасного підприємства), А.Мостепанюк (вивчає

сутність, принципи та методи реалізації соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці) та інших.

Поняття соціальної відповідальності підприємства і процес управління нею є багатоаспектним явищем. Саме тому, попри наявність численної кількості наукових праць, присвячених вивченню сутності соціальної відповідальності, багато питань, що стосуються теоретичних аспектів даного поняття досі є недостатньо дослідженими.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування стратегії соціальної відповідальності підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її імплементації.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- проаналізовано сутність соціальної відповідальності підприємства;
- обґрунтовано особливості формування стратегії соціальної відповідальності;
- визначено особливості методичних підходів до оцінювання прийнятності стратегії соціальної відповідальності підприємства;
- оцінено стратегію соціальної відповідальності підприємства;
- розроблено програму удосконалення соціальної відповідальності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії соціальної відповідальності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти формування стратегії соціальної відповідальності підприємства.

Теоретико-методологічною основою роботи є наукові праці сучасних науковців, предметом яких є формування стратегії соціальної відповідальності підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: метод логічного узагальнення, методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння, статистико-економічні методи, графічні методи, метод експертних оцінок та інші.

Наукова новизна роботи полягає у розробці програми удосконалення стратегії соціально відповідальності підприємства, уточненні сутності поняття «соціальна відповідальність».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та впровадженні пропозицій щодо удосконалення стратегії соціальної відповідальності підприємства. Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ».

Інформація про апробацію результатів дослідження. в збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» опубліковано наукову статтю на тему «Теоретичні засади стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємства» (Додаток А).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 48 сторінок, в т.ч. 8 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 45 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладені на 19 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємства

Одне із ключових завдань управління сучасним підприємством є забезпечення відповідного рівня соціальної відповідальності. Науковці пропонують різні підходи до визначення даного поняття.

Згідно з визначенням Світового банку, поняття «соціальна відповідальність підприємства» розглядається як комплекс напрямів політики та дій, що пов'язані з ключовими стейкхолдерами і цінностями, які здійснюються в межах чинного законодавства України. При цьому враховуються інтереси співтовариств та суспільства, а також спрямованість підприємства на стійкий розвиток [12].

Соціальна відповідальність підприємства є комплексним поняттям, що включає чотири елементи. Перший елемент – норми права. Він передбачає відповідність діяльності підприємства законам та стандартам, які безпосередньо стосуються його напрямку роботи. Наступний елемент – регулювання, конкуренція, стандарти. Даний елемент передбачає відповідність послуг та продукції, над виробленням яких працює підприємство, встановленим стандартам якості. Третій елемент – зовнішнє середовище. Підприємство має враховувати вплив своєї діяльності на суспільство. Даний елемент характеризує співпрацю з місцевими та урядовими органами, іншими стейкхолдерами. Четвертий елемент – внутрішнє середовище. Даний елемент відображає особливості стратегії управління діяльністю підприємства. Він характеризується рівнем соціальної культури та етики на підприємстві, прозорості та відкритості

його діяльності. Усі елементи є взаємопов'язаними. Рівень розвитку одного елемента значною мірою впливає на стан сформованості іншого. Ефективна стратегія управління соціальною відповідальністю передбачає формування усіх чотирьох елементів [1].

К.Комарова стверджує, що стратегія соціальної відповідальності підприємства – це план дій, метою якого є реалізація соціально-орієнтованої місії організації, досягнення цілей на довгострокову перспективу розвитку підприємства та забезпечення внеску у розвиток суспільства. Дослідниця зазначає, що вид стратегії соціальної відповідальності впливає на характер його складових (рис.1.1).



Рис.1.1. Елементи стратегії соціальної відповідальності підприємства

Джерело: складено на основі [18].

Стратегічне управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає роботу над розвитком усіх елементів і внутрішньої стратегії соціальної відповідальності, і зовнішньої. Відповідно до цього, управління соціальною відповідальністю передбачає:

1. Розробку концепції навчання персоналу. Навчання персоналу відбувається із використанням різних методів та технологій. Його мета – підвищити рівень професійності працівників та забезпечити набуття ними тих знань та навичок, які є необхідними для ефективного здійснення професійної діяльності.

2. Здоров'я населення, розвиток місцевої та регіональної інфраструктури. В рамках соціальної інфраструктури підприємства можуть бути встановлені пільги для відповідних категорій населення: дітям, пенсіонерам, жінкам-матерям (знижена ціна товарів, акції, вигідні пропозиції тощо).

3. Ділова етика. На підприємстві розробляється та впроваджується «Кодекс ділової етики». Він регулює норми поведінки працівників. Відповідно до цього, діяльність персоналу має бути спрямована на досягнення соціально-орієнтованої місії підприємства, відповідати принципам його діяльності.

4. Задоволення потреб споживачів. Підприємство має забезпечувати високу якість послуг, які надає споживачам. Рівень їх якості має відповідати вимогам міжнародних та державних стандартів [18].

Таким чином, ефективна стратегія управління соціальною відповідальністю підприємства впливає на успішність його діяльності загалом. Дане твердження підтверджують і дослідження Р.Мацьків. Науковець зазначає, що формування та розвиток соціальною відповідальністю підприємства передбачає сім послідових етапів (рис.1.2).



Рис.1.2 Етапи формування та розвитку стратегії соціальною відповідальністю підприємства

Джерело: складено на основі [23].

Підготовчо-організаційний етап починається із формулювання мети та завдань стратегії управління соціальною відповідальністю підприємства. Зазвичай, мета соціальної відповідальності співвідноситься з метою діяльності підприємства. Після визначення мети на підприємстві створюється робоча група, яка відповідає за розробку стратегії соціальної відповідальності та її реалізацію. До групи залучаються як представники керівництва, так і представники персоналу. Це дозволить врахувати різні особливості діяльності підприємства. Додатково можуть залучатись сторонні експерти (працівники іншого підприємства). Успішність діяльності робочої групи залежить від того, наскільки точно та доцільно розподілено функції і завдання між її учасниками. Кожний учасник має свою зону відповідальності.

Інформаційно-аналітичний етап передбачає здійснення оцінки потреб підприємства. Оцінка передбачає визначення рівня поточного стану соціальної відповідальності на підприємстві. Потім визначаються напрямки розвитку соціальної відповідальності. За кожним напрямком проводиться аналіз факторів впливу. Складається перелік факторів, які впливають на певний напрямок соціальної відповідальності підприємства та визначається рівень їх впливу. Збір інформації щодо потреб підприємства здійснюється за такими напрямками:

рівень обізнаності персоналу щодо соціальних програм та готовність брати у них участь; ставлення працівників до місцевої громади; очікувана роль підприємства у соціальному розвитку сучасного суспільства; думка про заходи, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства; пропозиції щодо напрямків роботи підприємства; ставлення персоналу до програм, які впливають на якість їх життя. На цьому етапі робоча група виділяє сильні та слабкі сторони соціальної відповідальності підприємства. Враховуючи виявлені переваги та недоліки, робоча група встановлює спільні цілі.

Етап встановлення спільних цілей передбачає формулювання ключових завдань стратегії розвитку соціальної відповідальності підприємства. Завданнями управління соціальною відповідальністю підприємства є наступні: підвищення рівня репутації підприємства; формування позитивного іміджу підприємства; формування кваліфікованого та мотивованого кадрового резерву молодих спеціалістів; підвищення продуктивності праці через додаткову мотивацію висококваліфікованого та компетентного персоналу підприємства; налагодження стійких взаємовідносин з місцевими громадами; забезпечення економічної стабільності підприємства; збільшення інвестиційної привабливості підприємства.

Етап розроблення проєктів та програм – це етап, на якому робоча група розробляє комплексну програму розвитку соціальної відповідальності підприємства. На даному етапі відбувається планування бюджету із врахуванням специфіки запланованих заходів.

Етап реалізації стратегії соціальної відповідальності передбачає реалізацію партнерського підходу до вирішення соціальних проблем території функціонування підприємства. Партнерський підхід дозволяє оптимізувати рівень доходів та витрат підприємства, розподілити відповідальність між усіма працівниками організації, забезпечити успішну реалізацію проєктів, які передбачено стратегією розвитку соціальної відповідальності підприємства.

Етапи контролінгу та формування нефінансової звітності супроводжують усі вищезазначені етапи. Контроль здійснюється на усіх етапах розробки та впровадження стратегії соціальної відповідальності підприємства. Для цього, робоча група виділяє відповідні критерії та показники, за якими в подальшому здійснює моніторинг.

Отже, управління соціальною відповідальністю підприємства є складним та системним процесом, що має підпорядковуватись певним принципам. Р.Мацьків [23] узагальнив принципи та виділив серед них такі:

- цілеспрямованості (стратегія соціальної відповідальності має бути зорієнтована на довготермінову перспективу й на створення такої системи, діяльність якої сприятиме досягненню цілей стратегії соціальної відповідальності);
- безперервності (підприємство та суспільство постійно взаємодіють, здійснюючи вплив один на одного тією чи іншою мірою);
- обґрунтованості (вибір форм та методів управління має бути обґрунтованим);
- комплексності (комплексний підхід до управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає одночасний розвиток усіх елементів та напрямків соціальної відповідальності);
- відповідності етапам управління (на кожному етапі здійснюється підбір та використання відповідного інструментарію управління; особливості етапу зумовлюють надання переваги тим чи іншим інструментам);
- циклічності (управління стратегією соціальної відповідальністю підприємства характеризується відтворюваністю етапів мереджменту);
- гнучкості (суспільство є динамічним явищем; це зумовлює необхідність формування у працівників підприємства уміння реагувати на суспільні зміни та оперативно приймати ефективні рішення);

- результативності (управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає орієнтацію на позитивний результат).

Таким чином, розвиток соціальної відповідальності підприємства дозволяє забезпечити дотримання прав працівників, прозорість та підзвітність діяльності організації, сприяти дотриманню робітниками норм ділової та корпоративної етики. В основі соціальної відповідальності лежить діяльність підприємства на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. Формування ефективної стратегії управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає сім етапів: підготовчо-організаційний, інформаційно-аналітичний, етап встановлення спільних цілей, етап розроблення проєктів та програм, етап реалізації стратегії соціальної відповідальності, етап формування нефінансової звітності, етап контролінгу. Із метою реалізації етапів на підприємстві формується робоча група, яка відповідає за розвиток соціальної відповідальності. Сучасні підприємства активно працюють над розробкою стратегії соціальної відповідальності, що дозволяє організувати діяльність, яка буде мати суспільно корисну спрямованість та забезпечувати високий рівень результативності роботи підприємства.

1.2 Методичні підходи до оцінювання прийнятності стратегії соціальної відповідальності підприємства

Оцінка ефективності стратегії соціальної відповідальності підприємства передбачає комплексний аналіз її особливостей за кількісними та якісними показниками. Із метою здійснення оцінювання до розгляду приймаються наступні документи:

- кодекс поведінки персоналу підприємства;
- документи, у яких фіксується місія та принципи роботи підприємства;

- бізнес-стратегія підприємства;
- документи, які засвідчують відповідність якості продукції (послуг) підприємства галузевим стандартам;
- кодекси з трудових взаємин, прав споживачів;
- документи щодо взаємодії підприємства з бізнес-партнерами, постачальниками тощо.

Оцінювання прийнятності стратегії соціальної відповідальності підприємства здійснюється за певними критеріями показниками, які у своїй науковій праці узагальнили Н.Сичова та А.Сичова. Дослідниці виділили три критерії та показники до них (рис.1.3).



Рис.1.3. Ключові етапи процесу формування та реалізації стратегії соціального розвитку підприємства

Джерело: складено на основі [34]

Інший підхід до оцінювання соціальної відповідальності підприємства пропонують В.Куцик та І.Мойсеєнко [20]. Науковці зазначають, що оцінювання стратегії має здійснюватись послідовно, поетапно. Відповідно до цього, вони виділили такі показники:

- особливості перспективного розвитку підприємства;
- частка звільнених працівників з ініціативи роботодавця;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт виробничого травматизму;
- витрати на покращення умов праці;
- умови для професійного зостання працівників;
- забезпечення належних умов праці.

Оцінювання соціальної відповідальності підприємства за перерахованими показниками дає змогу проаналізувати інтереси та потреби представників певної соціальної групи, позиції всіх зацікавлених сторін, систему пріоритетів, економічний та соціальний контекст процесу соціальної відповідальності. Під час оцінки формулюються її цілі, визначаються об'єкти оцінювання, виділяються критерії та показники соціальної відповідальності, обираються методи оцінки критеріїв та показників (кількісні або якісні) [20].

Н.Сімченко серед показників соціальної відповідальності підприємства виділяє:

- якість системи корпоративного управління;
- рівень компетентності управлінського персоналу;
- система навчання та розвитку працівників підприємства;
- рівень соціальної захищеності робітників;
- корпоративна культура;
- відповідність діяльності підприємства нормам чинного законодавства;
- системність складання нефінансової звітності;

- рівень реалізації екологічних програм, участь у програмах соціального захисту;
- благодійна та спонсорська діяльність, рівень інформатизації робіт, що пов'язані з соціальною діяльністю [20].

Таким чином, оцінювання соціальної відповідальності підприємства відбувається комплексно. Перед початком оцінювання формулюються цілі та завдання аналізу, визначаються критерії і показники, особливості їх оцінки (кількісні та якісні). За результатами оцінювання визначаються напрямки удосконалення стратегії соціальної відповідальності, які стають основою для розробки програми підвищення ефективності соціальної відповідальності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

Мережа оптової торгівлі в Україні є одним із найважливіших ринків збуту, що забезпечує зв'язок між виробництвом та обігом товарів, а також значно впливає на розвиток економічної галузі. В.Рожко наголошує на тому, що оптові підприємства є рушійною силою розвитку торгівлі регіонального значення. Її організація передбачає врахування потреб та інтересів суспільства [31].

Одним із українських підприємств, які займаються неспеціалізованою оптовою торгівлею є ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Організація активно функціонує з 2012 року. Серед видів діяльності підприємства можна виділити сім основних (рис.2.1).

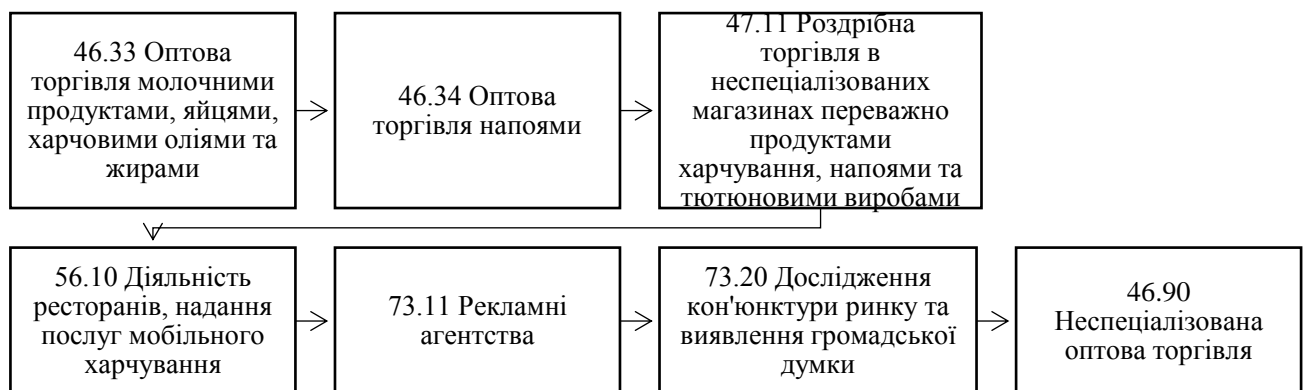


Рис.2.1. Види діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

Джерело: складено на основі [38].

Метою діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» є здійснення господарської діяльності, отримання прибутку та використання його в інтересах учасників організації, розвитку виробництва, вирішення соціальних запитів суспільства. Ключовим видом діяльності підприємства є зовнішньоекономічна, проте товариство може здійснювати й інші види діяльності (рис.2.2).

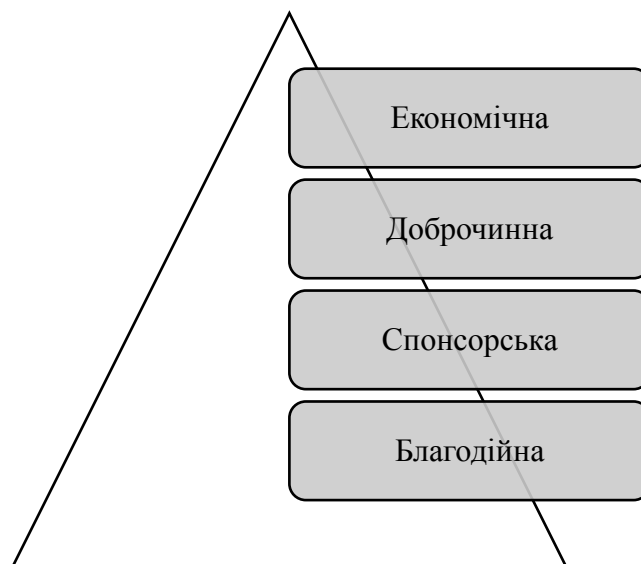


Рис.2.2. Види діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

Джерело: складено на основі [38].

Одним із найважливіших завдань діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» є задоволення попиту населення, громадян-підприємців, підприємств, установ та організацій у товарах народного споживання, харчових продуктах, сировині, різноманітних послугах. Проте підприємство може брати активну участь у забезпеченні й інших потреб населення, реалізуючи спонсорську та благодійну види діяльності. Слід зазначити, що діяльність товариства регулюється законами України, прийнятими до них нормативно-правовими актами.

Ураховуючи ключовий напрямок діяльності товариства (зовнішньоекономічний), ми проаналізували звіти ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» про сукупний дохід за 2021-2023 рік. Серед показників економічного розвитку підприємства було виділено вісім (рис.2.3).

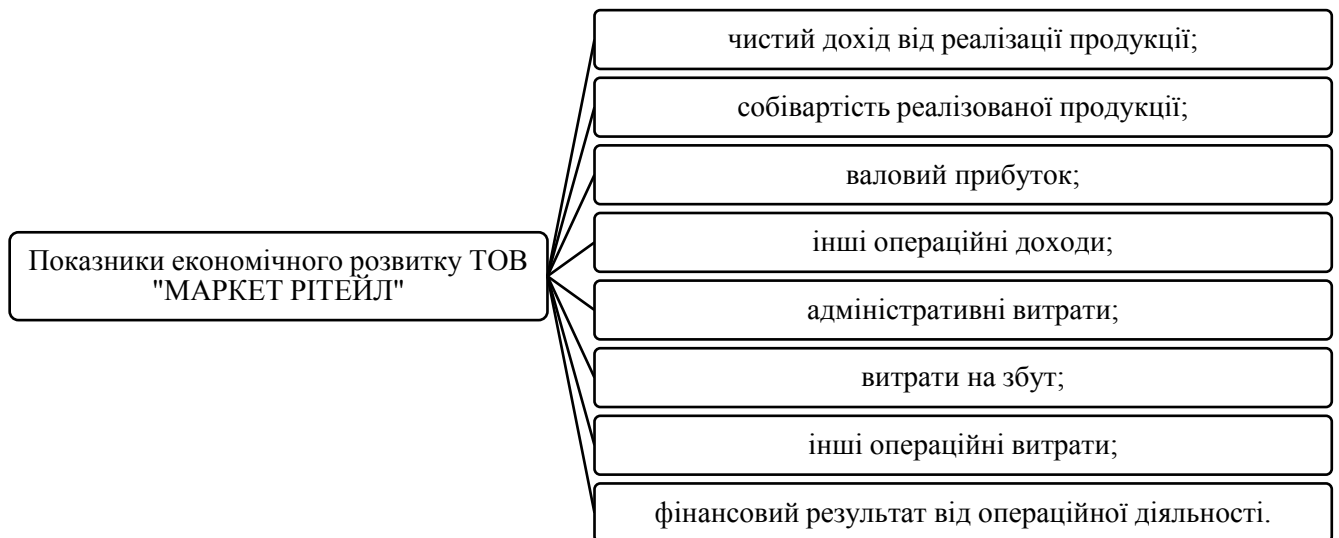


Рис.2.3. Показники економічного розвитку ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

Джерело: складено на основі [38].

Охарактеризуємо кожний із вищезазначених показників:

- чистий дохід від реалізації продукції (відображає загальний обсяг доходу підприємства, який воно отримало від продажу свого товару, послуг та продукції із врахуванням суми податків);
- собівартість реалізованої продукції (сума витрат підприємства, яка безпосередньо пов'язана із виробництвом товарів та наданням послуг, включає витрати на сировину, робочу силу, інші виробничі та невиробничі витрати);
- валовий прибуток (різниця між собівартістю продукції (послуг) підприємства та чистим доходом; є первинним показником прибутковості ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», який характеризує здатність підприємства генерувати прибуток на початковому етапі діяльності);
- інші операційні доходи (загальна сума доходів від тих видів діяльності, які не є основними, але впливають на загальний фінансовий результат та економічний розвиток підприємства);

- адміністративні витрати (сума витрат, яка пов'язана із управлінням підприємством; до суми входять витрати на оплату праці, оренду офісу, юридичні та бухгалтерські послуги тощо);
- витрати на збут (витрати на рекламу, розробку маркетингових та логістичних стратегій);
- інші операційні витрати (додаткові витрати, які не стосуються основних видів діяльності підприємства);
- фінансовий результат від операційної діяльності (операційний прибуток підприємства із урахуванням усіх операційних витрат – собівартість продукції, витрати на збут, адміністративні послуги тощо).

Під час здійснення аналізу було акцентовано увагу на співвідношенні між чистим доходом, валовим та операційним прибутком. Різноманітні витрати підприємства значно впливають на чистий дохід та ефективність діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ».

Слід зазначити, що фінансова звітність підприємства міститься у відкритому доступі, що дозволяє здійснити комплексний аналіз економічного розвитку організації за 2021-2023 роки.

У 2021 році показник чистого доходу ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» становив 574 994.00 тис грн. Він характеризує обсяг продажів підприємства за звітний період. При цьому, собівартість реалізованої продукції - 459 228.00 тис.грн. Валовий прибуток (різниця між чистим доходом та собівартістю) за 2021 рік становить 115 766.00 тис.грн. Інші операційні доходи – 875.00 тис.грн. Сума адміністративних витрат становить 10 031.00 тис.грн. Витрати на збут – 99 271.00 тис.грн.. Сума інших операційних витрат становить 1 504.00 тис.грн. Загальний фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) – 5 835.00 тис.грн. За результатами економічного розвитку ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за 2021 рік можна зробити висновок, що найбільше коштів підприємство витратило на збут та адміністративні витрати. Слід зазначити, що

витрати на збут значно перевищують адміністративні витрати, що свідчить про активну реалізацію підприємством маркетингової стратегії.

Проаналізуємо звіт про сукупний дохід за 2022 рік. У 2022 році показник чистого доходу ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» становив 707 018.00 тис грн. Собівартість реалізованої продукції складає 584 828.00 тис.грн. Валовий прибуток (різниця між чистим доходом та собівартістю) за 2022 рік становить 122 190.00 тис.грн. Інші операційні доходи – 1 273.00 тис.грн. Сума адміністративних витрат становить 16 137.00 тис.грн. Витрати на збут – 92 912.00 тис.грн.. Сума інших операційних витрат становить 2 420.00 тис.грн. Загальний фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) – 11 994.00 тис.грн.

Ми порівняли показники сукупного доходу ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за 2021 та 2022 роки. У результаті сформулювали наступні висновки:

- показник чистого прибутку у 2022 році зріс на 132 024.00 тис.грн, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства у порівнянні з 2021 роком;
- сума інших операційних доходів також збільшилась на 428.00 тис.грн;
- показник витрат на збут навпаки зменшився на 6359.00 тис.грн, що свідчить зниження підприємством обсягу витрат на збут (розробку і реалізації маркетингових, а також логістичних стратегій);
- фінансовий результат від операційної діяльності зріс більше, ніж удвічі (з 5 835.00 тис.грн до 11 994.00 тис.грн).

Таким чином, за результатами аналізу показників економічного розвитку підприємства можна зробити висновок про підвищення його рівня – збільшення валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності, зменшення витрат на збут.

Проаналізуємо звіт про сукупний дохід за 2023 рік. У 2023 році показник чистого доходу ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» становив 630 432.00 тис грн.

Собівартість реалізованої продукції складає 519 075.00 тис.грн. Валовий прибуток (різниця між чистим доходом та собівартістю) за 2023 рік становить 111 357.00 тис.грн. Інші операційні доходи – 15 483.00 тис.грн. Сума адміністративних витрат становить 12 852.00 тис.грн. Витрати на збут – 98 218.00 тис.грн.. Сума інших операційних витрат становить 3 123.00 тис.грн. Загальний фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) – 12 647.00 тис.грн.

Ураховуючи результати аналізу показників економічного розвитку ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за 2022 та 2023 роки, було сформульовано такі висновки:

- показник чистого прибутку у 2023 році знизився на 76 586.00 тис.грн, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства у порівнянні з 2021 та 2022 роками;
- сума інших операційних доходів значно збільшилась (на 14 210.00 тис.грн);
- показник витрат на збут також збільшився на 5306.00 тис.грн, що свідчить про зв'язок із показником операційних доходів (удосконалення логістичної та маркетингової стратегії впливає на підвищення операційних доходів);
- фінансовий результат від операційної діяльності також зріс на 653.00 тис грн (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка сукупних доходів ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	574994	707018	630432	132024	-76586	22,96	-10,83
Собівартість реалізованої продукції	459228	584828	519075	125600	-65753	27,35	-11,24
Валовий: прибуток	115766	122190	111357	6424	-10833	5,55	-8,87
Збиток	0	0	0	0	0	0,00	0,00

Продовження таблиці 2.1

Інші операційні доходи	875	1273	15483	398	14210	45,49	1116,26
Адміністративні витрати	10031	16137	12852	6106	-3285	60,87	-20,36
Витрати на збут	99271	92912	98218	-6359	5306	-6,41	5,71
Інші операційні витрати	1504	2420	3123	916	703	60,90	29,05
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	5835	11994	12647	6159	653	105,55	5,44
Збиток	0	0	0	0	0	0,00	0,00

Джерело: складено на основі [38]

Як бачимо із показників динаміки сукупних доходів ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за 2021-2023 роки, компанія демонструє зростання доходів і прибутків у 2022 році, хоча це супроводжується значним збільшенням витрат. У 2023 році спостерігається загальне уповільнення, зокрема, зменшення чистого доходу та валового прибутку, що може вказувати на складніші ринкові умови або підвищення конкурентного тиску. Проте, операційний прибуток зберігається на стабільному рівні. Узагальнені результати аналізу наводимо на рис. 2.4.

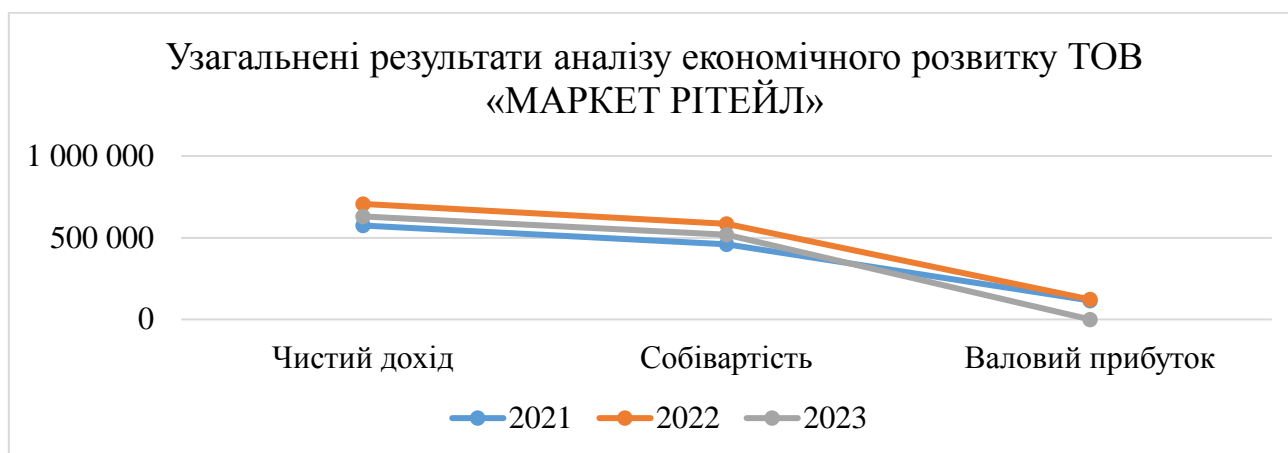


Рис.2.4. Узагальнені результати аналізу економічного розвитку ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

Джерело: складено на основі [38]

Найбільш високі показники економічного розвитку ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» було зафіксовано у 2022 році. Після цього спостерігається значне зниження чисельності чистого доходу та валового прибутку. Отже, за

результатами аналізу показників економічного розвитку підприємства можна зробити висновок про зниження валового прибутку ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», збільшення витрат, що свідчить про необхідність удосконалення стратегії діяльності підприємства задля збільшення показників чистого та валового прибутків.

Розглянемо в табл.2.2 динаміку складу та структури персоналу ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка складу та структури персоналу ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за 2021-2023 рр., осіб

Категорія	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2023	2021/ 2022	2022/ 2023	2021/ 2022
Загальна кількість працівників	380	363	326	-37	-17	-10.2	-4.7
Керівництво	15	12	10	-2	-3	-16.7	-20.0
Адміністративний персонал	40	35	30	-5	-5	-14.3	-12.5
Торговий персонал	220	210	200	-10	-10	-4.8	-4.5
Технічний персонал	90	80	60	-20	-10	-25.0	-12.5
Інші працівники	15	26	26	0	11	0	73.3

Аналіз динаміки складу та структури персоналу ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за період 2021-2023 років вказує на певні зміни в організаційній структурі підприємства, що відображають прагнення до оптимізації чисельності та підвищення ефективності роботи. Загальна кількість працівників зменшилася на 54 особи, що становить 14.2% від загального числа персоналу, при цьому найбільші скорочення відбулися серед технічного персоналу та адміністративного складу. Скорочення чисельності керівництва на 16.7% та адміністративного персоналу на 14.3% свідчить про спробу оптимізувати управлінську структуру та підвищити ефективність управління, що є типовим кроком при впровадженні стратегії скорочення витрат. Зниження кількості

торгових працівників на 4.8% вказує на можливе покращення процесів і використання нових технологій, які дозволяють зменшити потребу в чисельності персоналу. Однак, зростання кількості інших працівників на 73.3% між 2021 і 2022 роками, а потім збереження їхньої чисельності в 2023 році, може свідчити про збільшення потреби в окремих спеціалістах або нових функціональних ролях в організації. Загалом, ці зміни демонструють прагнення компанії адаптуватися до нових умов ринку, зменшуючи витрати на персонал і водночас зберігаючи необхідні функціональні підрозділи для забезпечення безперервної роботи підприємства.

2.2. Аналіз соціальної відповідальності підприємства

Стратегія соціальної відповідальності підприємства – це план дій, метою якого є реалізація соціально-орієнтованої місії організації, досягнення цілей на довгострокову перспективу розвитку підприємства та забезпечення внеску у розвиток суспільства.

Оцінка ефективності соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» передбачає аналіз таких показників: якість системи корпоративного управління;

система навчання та розвитку працівників підприємства; рівень соціальної захищеності робітників; корпоративна культура; відповідність діяльності підприємства нормам чинного законодавства; системність складання нефінансової звітності; рівень реалізації екологічних програм, участь у програмах соціального захисту; благодійна та спонсорська діяльність, рівень інформатизації робіт, що пов'язані з соціальною діяльністю.

Перший показник – якість системи корпоративного управління. Із метою оцінювання якості системи корпоративного управління ТОВ «МАРКЕТ

РІТЕЙЛ» було проведено опитування серед працівників організації. До опитування долучились 12 респондентів. Воно включало запитання: «Як Ви оцінюєте рейтинг корпоративного управління ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ?» та варіанти відповіді:

- A. Корпоративне управління компанії перебуває на дуже високому рівні. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку, мінімальні. Інтереси власників та інших зацікавлених осіб дотримуються у повному обсязі.
- B. Корпоративне управління компанії перебуває на високому рівні. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку, незначні. Інтереси власників та/або інших зацікавлених осіб можуть дотримуватися не повністю.
- C. Корпоративне управління компанії перебуває на середньому рівні. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку, помірні. Інтереси власників та/або інших зацікавлених осіб дотримуються не повністю.
- D. Корпоративне управління компанії перебуває на рівні, нижчому за середній. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку, значні. Інтереси власників та/або інших зацікавлених осіб суттєво порушуються.
- E. Корпоративне управління компанії перебуває на низькому рівні. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку, дуже високі. Інтереси власників та інших зацікавлених осіб, в основному, не дотримуються.

За результатами опитування було визначено, що більшість опитаних працівників (66,7 %) вважають, що корпоративне управління підприємства перебуває на середньому рівні; ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку, помірні, а інтереси власників та/або

інших зацікавлених осіб дотримуються не повністю. 33,3 % респондентів стверджують, що корпоративне управління підприємства перебуває на високому рівні, а ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку – незначні (рис.2.5).

Згідно з результатами опитування, система корпоративного управління ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» потребує удосконалення, адже ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку хоч і незначні, проте інтереси зацікавлених осіб дотримуються не повною мірою. У Статуті зазначено, що усі зацікавлені особи мають вплив на функціонування організації, регулювання напрямків її діяльності тощо. Але, як вдалось виявити, на практиці це реалізується частково.



Рис.2.5.Результати опитування

Джерело: узагальнено автором.

На рівень корпоративного управління також впливає обсяг розкриття інформації та права власників. Було проаналізовано характер інформації, яка міститься у відкритому доступі та стосується діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Констатовано, що соціальних мереж та публічного сайту підприємство не має. У вільному доступі міститься переважно фінансова звітність. Нефінансової – обмежена кількість. Недостатня прозорість інформації, включно із відомостями про власників, свідчить про середній рівень корпоративного управління.

Із метою підвищення рівня корпоративного управління доцільною буде розробка сайту ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». На сайті можна розмістити таку інформацію:

- загальні дані про ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» (форма власності, мета діяльності, основні напрямки роботи, характеристика досягнень підприємства);
- коротку довідку про власників підприємства (освіта, досвід роботи, характеристика професійних досягнень, декларація);
- опис напрямків діяльності (економічний, спонсорський, благодійний тощо);
- статут підприємства (мета та завдання роботи підприємства, характеристика обов'язків керівництва та працівників, порядок вступу до товариства, опис органів управління, характеристика трудових відносин, порядок ліквідації підприємства тощо);
- фінансову звітність (фінансові звіти відповідно до звітних періодів);
- інформацію про співпрацю з іншими підприємствами;
- дані про участь в проєктах.

Ми прогнозуємо, що розробка сайту позитивно вплине на рівень корпоративного управління, сприятиме підвищенню рейтингу підприємства при збереженні позитивних тенденцій і нівелюванні поточних ризиків. Це дозволить забезпечити прозорість діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» та підвищити рівень довіри зацікавлених осіб до діяльності підприємства.

Наступний показник – рівень компетентності управлінського персоналу. Вищим органом ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» є Загальні Збори Учасників. Вони займаються визначенням основних напрямків діяльності підприємства, за необхідності вносять зміни у його статут, здійснюють перерозподіл часток між учасниками товариства, надають дозвіл на розпорядження майном, здійснюють розподіл чистого прибутку, організовують вибори директора. Ми

проаналізували обов'язки та повноваження директора ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Відповідно до цього, директор:

- організовує виконання виробничих програм;
- займається збутом продукції, послуг та робіт;
- забезпечує ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» кваліфікованими кадрами;
- здійснює економічне, інформаційне та юридичне забезпечення підприємства;
- представляє інтереси ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» (Додаток А).

Відповідно до стратегії соціальної відповідальності, директор відповідає за забезпечення сприятливих умов праці для робітників, умов для професійного саморозвитку та самореалізації. Ураховуючи вищезазначене, було здійснено аналіз наступного показника.

Система навчання та розвитку працівників ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» представлена розгалуженою системою різнонаправлених заходів, які мають на меті удосконалення професійних компетентностей працівників, забезпечення умов для професійного розвитку тощо (рис.2.6).



Рис.2.6. Заходи із метою навчання та розвитку працівників ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

Джерело: узагальнено автором.

Тренінги є основною формою навчання працівників, яка спрямована на розвиток професійних навичок, умінь. Вони можуть охоплювати різні теми – від підвищення ефективності роботи в команді ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» до

розвитку навичок продажів або управління. Тренінги часто проводяться з використанням інтерактивних методів, таких як: рольові ігри (дозволяють моделювати ситуації, які наближені до умов професійного середовища, на практиці відпрацьовувати теоретичний блок інформації); практичні вправи; вирішення проблемних ситуацій.

Круглі столи – це форма обговорення, під час якої працівники мають можливість висловити власну думку та обговорити актуальні питання ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Такий формат сприяє залученню всіх учасників до процесу прийняття рішень та обміну знаннями, що дозволяє враховувати різні точки зору і знаходити оптимальні рішення. Організація круглих столів передбачає попередню підготовку – визначається коло питань для обговорення, формулюється загальна тема. До круглих столів можуть долучатись не тільки працівники підприємства, а й партнери організації або запрошені гості (експерти, керівники інших організацій, зацікавлені особи тощо). Вони дозволяють вивчити актуальні потреби населення та забезпечити обмін інформацією (чи досвідом), зворотній зв'язок, що сприяє удосконаленню стратегії соціальної відповідальності.

Наступна форма – семінар. Семінари зазвичай спрямовані на глибоке вивчення певної теми або проблеми. Вони включають теоретичний блок, а також обговорення в малих групах. Семінари допомагають працівникам розширити свої знання в конкретних областях і обговорити нові тенденції та виклики в галузі торгівлі. Організація семінарів у ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» сприяє збагаченню знань працівників, удосконаленню професійних умінь та навичок.

Дискусії є важливим інструментом розвитку критичного мислення та комунікативних навичок працівників ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Під час дискусій працівники обмінюються думками та аргументами з різних професійних питань, що сприяє формуванню більш глибокого розуміння теми

та розвитку здатності ефективно аргументувати свою точку зору. Дискусія є тематичною. Попередньо тема повідомлюється учасникам.

Таким чином, навчання та розвиток працівників є важливим компонентом соціальної відповідальності. Удосконалення професійних умінь та навичок сприяє підвищенню якості послуг, які надає підприємство. Це впливає не тільки на економічний розвиток підприємства, а й на підвищення рівня економічного та соціального розвитку українського суспільства загалом.

В табл.2.3 наведена динаміка навчання і розвитку персоналу ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка навчання і розвитку персоналу ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +-		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2023	2022/ 2023	2021/ 2022	2021/ 2022
Загальна кількість працівників	380	363	326	-37	-10.2	-17	-4.5
Кількість працівників, що пройшли навчання	280	250	220	-30	-12.0	-30	-10.7
Відсоток працівників, що пройшли навчання, %	73.7	68.8	67.5	-1.3	-1.9	-4.9	-6.6
Витрати на навчання (тис. грн)	650	600	550	-50	-8.3	-50	-7.7
Середня кількість годин навчання на одного працівника	22	20	18	-2	-10.0	-2	-9.1
Кількість навчальних програм	15	14	12	-2	-14.3	-1	-6.7

Аналіз динаміки навчання і розвитку персоналу ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за 2021-2023 роки показує зменшення обсягів навчальних заходів, що відображає загальну тенденцію до оптимізації витрат та ресурсів. У 2023 році кількість працівників, які пройшли навчання, зменшилася на 30 осіб, що становить 12% порівняно з попереднім роком. Відповідно, знизився і відсоток працівників, що брали участь у навчальних програмах, що свідчить про менш активне залучення персоналу до процесу розвитку. Зменшення витрат на навчання на 8.3% та зниження середньої кількості годин навчання на одного працівника на 10% можуть вказувати на зменшення обсягів навчальних програм або на більш цілеспрямоване використання навчальних ресурсів. Кількість навчальних програм також зменшилася на 14.3%, що свідчить про спрощення чи стандартизацію навчальних заходів. Це може бути результатом адаптації до нових економічних реалій або змін в організаційній стратегії компанії, спрямованих на оптимізацію витрат. Загалом, тенденції, що спостерігаються, можуть свідчити про більш раціональний підхід до розвитку персоналу, з акцентом на ефективність та оптимізацію ресурсів, що є важливим аспектом в умовах змінного ринку та економічної невизначеності.

Наступний показник – рівень соціальної захищеності працівників ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Підприємство має забезпечувати відповідний рівень соціальної захищеності своїм працівникам. Із цією метою ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»: фіксує рівень заробітної плати (підприємство встановлює конкурентоспроможний рівень заробітної плати, який стимулює працівників здійснювати професійну діяльність на високому рівні); організовує нарахування премій (система преміювання мотивує працівників ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» до професійного саморозвитку, здійснення продуктивної діяльності, сприяє підвищенню результативності та ефективності роботи тощо) (Додаток Б).

У Статуті ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» зазначено, що питання найму, звільнення, режиму праці, відпочинку, оплати праці, надання відпусток,

гарантій і компенсацій регулюються колективним договором, індивідуальними колективними договорами згідно з чинним законодавством України. У Статуті наголошено на тому, що умови колективного та індивідуальних договорів не повинні погіршувати становища працівників підприємства (Додаток Б).

Ще одним показником соціальної відповідальності є системність складання нефінансової звітності. Вона відображає результати діяльності підприємства, особливості співпраці із зацікавленими особами, методи та принципи роботи. У процесі дослідження було проаналізовано нефінансову звітність ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за трьома напрямками: довільна форма нефінансових звітів (оформлюється у вигляді буклетів або інформаційних брошур та містить інформацію про соціальні та екологічні програми підприємства); комплексні нефінансові звіти (висвітлюються економічні, екологічні та соціальні результати діяльності підприємства за попередньо визначеними критеріями і показниками); стандартизовані нефінансові звіти (звіти складаються відповідно до вимог міжнародних стандартів, у яких визначено вимоги до складання звітів, критерії та показники нефінансової звітності).

За результатами аналізу було констатовано, що у ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» переважає фінансова звітність. У відкритому доступі нефінансових звітів не знайдено. Це свідчить про недостатній рівень прозорості нефінансової звітності, що значно впливає на рівень довіри зацікавлених осіб до діяльності підприємства.

Одним із важливих показників соціальної відповідальності є рівень реалізації екологічних програм, участь у програмах соціального захисту. У результаті дослідження було виявлено, що ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» активно впроваджує систему електронного документообігу із метою забезпечення раціонального використання природних ресурсів та захисту довкілля. Окрім цього, підприємство впроваджує енергозберігаючі технології та використовує

холодильні системи з економними компресорами, системи рекуперації води тощо.

Особливості вищезазначених показників соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» значним чином впливають на формування корпоративної культури. У результаті аналізу діяльності підприємства було визначено, що у жодному нормативному документу не визначено ціннісні орієнтації, стандарти поведінки працівників, правила ділової етики, норми (які регулюють неформальні відносини між працівниками підприємства) тощо. Цей факт значно знижує ефективність стратегії соціальної відповідальності підприємства.

За результатами аналізу діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» ми узагальнили слабкі та сильні сторони соціальної відповідальності. Серед сильних сторін соціальної відповідальності було виділено три компоненти (рис.2.7).

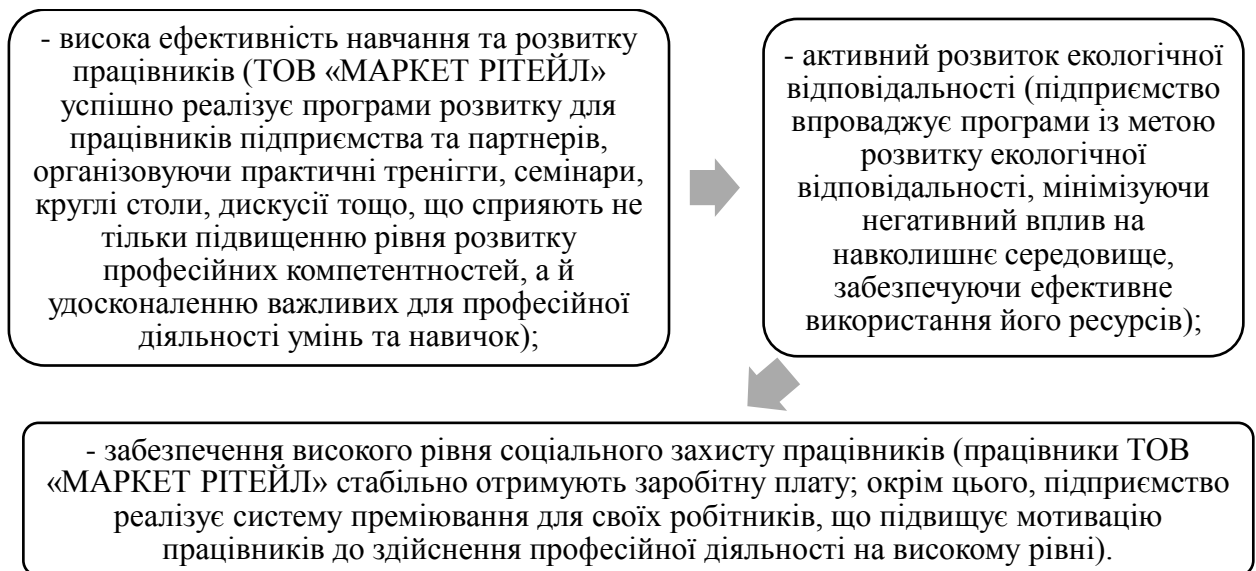


Рис.2.7.Сильні сторони соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

Джерело: узагальнено автором.

Серед слабких сторін соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» було визначено чотири основних (рис.2.8).

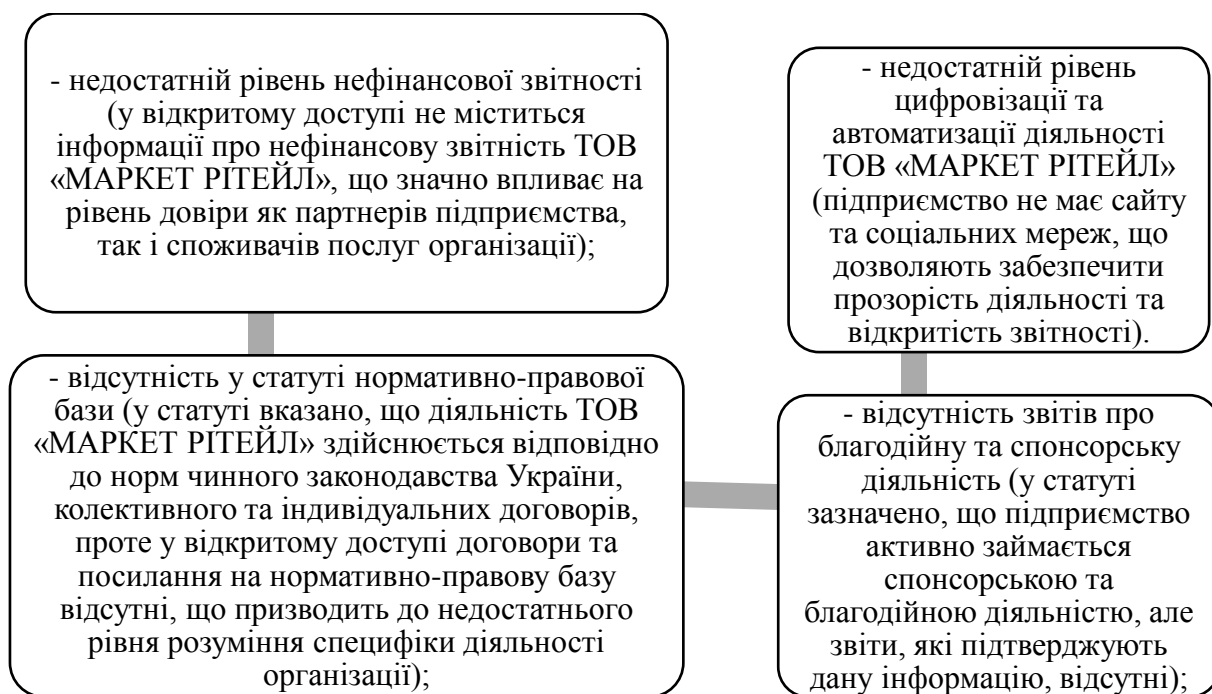


Рис.2.8.Слабкі сторони соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

Джерело: узагальнено автором.

Додатково із метою діагностики особливостей діяльності підприємства за двома напрямками (зовнішній та внутрішній) було здійснено SWOT-аналіз (табл.2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

SWOT-АНАЛІЗ	
Сильні сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Кваліфіковані досвідчені працівники, високі стандарти якості роботи та надання послуг. 2. Значний досвід роботи. 3. Високий рівень реалізації програм навчання для працівників. 4. Ефективні програми соціального захисту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка та впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності роботи. 2. Інвестування технологічних процесів. 3. Удосконалення соціальної відповідальності. 4. Створення стратегії соціальної відповідальності. 5. Розробка системи нефінансової звітності.

Продовження табл.2.4.

Слабкі сторони	Загрози
1. Відсутність стратегії соціальної відповідальності. 2. Недостатній рівень інформатизації процесів на підприємстві. 3. Відсутність нефінансової звітності, інформації про благодійну та спонсорську діяльність.	1. Втрата потенційних партнерів. 2. Зниження рівня довіри споживачів та партнерів до діяльності підприємства. 3. Втрата кваліфікованих працівників.

Джерело: узагальнено автором.

Отже, сильні сторони підприємства важливіші в соціальному середовищі та характеризуються більшими можливостями, ніж аналізовані слабкі сторони, які в деяких випадках можуть мати наслідки для функціонування ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ».

Проаналізуємо в SWOT-матриці, як найкраще підсилити сильні сторони у вигляді сильних сторін ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» та як найкраще компенсувати негативний вплив виявлених слабких сторін і можливих загроз на економічному ринку, спрогнозувавши можливі стратегічні варіанти подолання цих слабких сторін (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-матриця для ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

	Можливості	Загрози
<u>Сильні сторони:</u> – кваліфіковані досвідчені працівники, високі стандарти якості роботи та надання послуг; – значний досвід роботи; – високий рівень реалізації програм навчання для працівників; – ефективні програми соціального захисту.	<u>Поле СіМ</u> <u>Рішення:</u> Можлива підтримка та розвиток сильних сторін з напрямку реалізації шансів зовнішньо- та внутрішньо-економічного та соціального середовища. Підтвердження відзнак від партнерів та зацікавлених осіб.	<u>Поле СіЗ</u> <u>Рішення:</u> Використання сильних сторін задля пом'якшення/усунення можливих загроз. Інвестування в персонал та удосконалення технологічного виробництва. Розширення асортименту послуг. Розробка системи нефінансової звітності. Створення стратегії соціальної відповідальності та ефективної політики управління підприємством.

Продовження табл.2.5

<u>Слабкі сторони:</u>	<u>Поле СлМ Рішення:</u>	<u>Поле СлЗ Рішення:</u>
<ul style="list-style-type: none"> – відсутність стратегії соціальної відповідальності; – недостатній рівень інформатизації процесів на підприємстві; – відсутність нефінансової звітності, інформації про благодійну та спонсорську діяльність. 	<ul style="list-style-type: none"> – подолання слабких сторін виявлених у підприємства за рахунок наявних можливостей з боку зовнішнього середовища; – постійна робота з працівниками та партнерами задля підвищення їх кваліфікаційного рівня та професіоналізму, удосконалення стратегії соціальної відповідальності. 	<ul style="list-style-type: none"> – «кризове поле» - подолання слабких сторін, усунення загроз або повна їх ліквідація. – формування та впровадження стратегії соціальної відповідальності; – підтримка тісних зв'язків з партнерами підприємства, зацікавленими особами, постачальниками.

Джерело: узагальнено автором.

Отже, за результатами аналізу можна визначити найбільш ефективні стратегічні альтернативи розвитку підприємства, що є наступним етапом формування стратегії соціальної відповідальності. Він передбачає визначення мети та завдань стратегії. Таким чином, ураховуючи результати аналізу соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за вищезазначеними показниками, ми можемо визначити його як середній. Визначений рівень свідчить про недостатній рівень розвитку соціальної відповідальності, що зумовлює необхідність формування ефективної стратегії, реалізація якої сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

На сьогодні соціально відповідальна поведінка є невід’ємним елементом успішної діяльності підприємства, а провідні міжнародні та національні організації роблять концепцію соціальної відповідальності найефективнішим інструментом забезпечення своїх конкурентних переваг. Ураховуючи виявлені у процесі аналізу особливості соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», було розроблено концепцію соціальної відповідальності підприємства.

Розробка Концепції передбачала реалізацію восьми послідовних етапів (рис.3.1).



Рис.3.1.Етапи розробки та реалізації концепції соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

Джерело: запропоновано автором.

Перший етап – створення робочої групи. До складу робочої групи мають входити висококваліфіковані працівники, які беруть участь в управлінні підприємством, здійсненні кадрової, фінансової та маркетингової політики. Ключовим завданням роботи групи – інтеграція соціальної відповідальності в

ключові аспекти діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» із метою підвищення ефективності як економічних, так і соціальних показників роботи підприємства.

Ураховуючи вищезазначене, пропонуємо включити до складу робочої групи:

- провідного бухгалтера ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» (провідний бухгалтер буде здійснювати систематичний моніторинг фінансового аспекту діяльності підприємства, впроваджувати заходи із метою забезпечення фінансової стійкості ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», сприяти реалізації ініціатив соціального значення);
- маркетолог ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» (метою діяльності маркетолога у робочій групі – адаптація маркетингової стратегії підприємства згідно з принципами соціальної відповідальності, забезпечення відповідності послуг ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» етичним принципам);
- представники партнерів ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» (представники організацій, з якими співпрацює ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», будуть забезпечувати зворотній зв'язок, надавати інформацію щодо впливу соціальних ініціатив підприємства на суспільство, брати активну участь у реалізації спільних соціальних програм та ініціатив);
- представник відділу кадрів (відповідає за забезпечення відповідності кадрової політики ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» принципам соціальної відповідальності, бере участь у розробці та впровадженні програм соціального захисту працівників, сприяє розвитку корпоративної культури та забезпеченню оптимальних умов праці).

Діяльність робочої групи спрямована на розробку та впровадження стратегії соціальної відповідальності у ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Перед розробкою стратегії робоча група обов'язково проводить попередній аналіз соціальної відповідальності на підприємстві, за результатами якої визначає сильні та слабкі сторони.

Другим етапом розробки та реалізації стратегії соціальної відповідальності є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» та формування основних засад концепції.

Мета Концепції соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» – забезпечення сталого розвитку підприємства із врахуванням потреб та інтересів усіх зацікавлених сторін.

Довгостроковими завданнями Концепції є:

1. Удосконалення умов праці робітників підприємства. Створення безпечних умов праці, забезпечення відповідного рівня заробітної плати, ефективної системи соціального захисту.
2. Забезпечення прозорості діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Розробка системи нефінансової звітності, забезпечення позитивного іміджу підприємства, підвищення рівня довіри зацікавлених осіб до його діяльності.
3. Реалізація етичних принципів у процесі роботи підприємства. Забезпечення дотримання законів, етичних норм та правил у процесі організації та здійснення діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ».
4. Урахування потреб суспільства під час здійснення діяльності. Забезпечення підтримки соціальних та благодійних ініціатив, впровадження екологічно відповідальних практик та технологій.

Серед короткострокових завдань було виділено наступні:

1. Розробка системи мотивації для працівників ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Визначення критеріїв та показників ефективності здійснення професійної діяльності, затвердження системи винагород (матеріальних та нематеріальних).
2. Моделювання та запуск сайту підприємства, який дозволить забезпечити прозорість діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Наповнення сайту інформацією про різні напрямки діяльності організації.

3. Розробка етичного кодексу ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Визначення основних принципів діяльності підприємства, затвердження правил поведінки працівників, узагальнення професійних цінностей тощо.
4. Проведення моніторингу потреб та інтересів суспільства. Врахування результатів під час організації та здійснення діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ».
5. Затвердження системи нормативно-правової бази діяльності підприємства. Розробка та поширення серед працівників пам'ятки.

Таким чином, концепція соціальної відповідальності обов'язково має відповідати потребам та враховувати інтереси усіх зацікавлених сторін, забезпечувати гідні умови праці для працівників і умови співпраці для партнерів, спиратись на чинне законодавство України, етичні принципи та закони.

Наступним етапом розробки та впровадження Концепції соціальної відповідальності є створення збалансованої системи показників, які дозволяють у разі змін внутрішнього та зовнішнього середовища: планувати та формулювати цілі діяльності підприємства (розроблена система показників сприяє визначенню короткострокових та довгострокових цілей соціальної відповідальності, дозволяє встановлювати пріоритети); здійснювати контроль за досягненням цілей (система показників дозволяє здійснювати систематичний моніторинг результатів діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», вчасно виявляти проблеми та недоліки, вирішувати їх); адаптувати бізнес-процеси до змін середовища (за допомогою системи показників можна здійснювати аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх суспільних динамічних змін на діяльність підприємства, забезпечити швидке реагування на виявлені зміни, зберігаючи орієнтацію на мету та завдання соціальної відповідальності); реалізовувати поточні плани діяльності підприємства (збалансована система показників

дозволяє забезпечити ефективне виконання операційних завдань, враховуючи короткострокові плани та довгострокові цілі ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»).

Отже, збалансована система показників є основою для розробки подальших стратегій розвитку підприємства, які стосуються найважливіших напрямків діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Розробка такої системи дозволяє скоординувати зусилля всіх функціонуючих напрямків підприємства задля досягнення єдиної мети.

Ураховуючи вищезазначене, було виділено дев'ять показників соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» та описано методи їх діагностики (табл.3.3).

Таблиця 3.1

**Показники та методи діагностики соціальної відповідальності
ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»**

Показники	Методи діагностики
Якість системи корпоративного управління	Опитування, анкетування
Рівень компетентності управлінського персоналу	Тестування, аналіз досягнень
Система навчання та розвитку працівників підприємства	Тестування рівня сформованості професійних компетентностей працівників, моніторинг результатів діяльності підприємства, порівняння
Рівень соціальної захищеності робітників	Опитування працівників
Корпоративна культура	Опитування, спостереження
Відповідність діяльності підприємства нормам чинного законодавства	Аналіз звітності
Системність складання нефінансової звітності	Аналіз звітності
Рівень реалізації екологічних програм, участь у програмах соціального захисту	Аналіз звітності, оцінка рівня інформатизації
Благодійна та спонсорська діяльність, рівень інформатизації робіт	Аналіз звітності, оцінка рівня інформатизації

Джерело: запропоновано автором.

Перший показник – якість системи корпоративного управління. Він відображає ефективність організації системи управління ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»: особливості прийняття рішень, формування звітності, дотримання етичних норм та принципів соціальної відповідальності під час організації діяльності підприємства. Високий рівень розвитку системи корпоративного

управління дозволяє забезпечити врахування потреб та інтересів усіх зацікавлених сторін, сприяє розвитку ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» за всіма напрямками. Ключовими методами діагностики якості системи корпоративного управління є опитування та анкетування працівників, партнерів підприємства.

Другий показник – рівень компетентності управлінського персоналу. Цей показник характеризує рівень сформованості професійних знань, розвитку важливих умінь та навичок, які впливають на здатність ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» досягати стратегічних цілей діяльності. Високий рівень розвитку компетентності управлінського персоналу забезпечує раціональне планування діяльності підприємства, ефективне керівництво у процесі виконання планів, оперативне прийняття управлінських рішень та адаптацію діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. До методів діагностики другого показника соціальної відповідальності відносимо тестування управлінського персоналу, опитування робітників підприємства, аналіз досягнень ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Аналіз зазначеного показника має здійснюватись комплексно, адже сформованість компетентності управлінського персоналу – це не тільки професійні знання та уміння, а й рівень розвитку комунікативних навичок, критичного мислення, здатності до здійснення інноваційної діяльності тощо.

Третій показник – система навчання та розвитку працівників підприємства. В його основі лежить рівень ефективності програм навчання та розвитку працівників, що впливає на продуктивність діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», адаптивність до динамічних змін ринку. Ключове завдання керівництва – забезпечити всебічний розвиток працівників, створити умови для професійного розвитку та удосконалення професійних компетентностей. Під час моніторингу ефективності програм навчання та розвитку доцільно використовувати наступні методи: тестування рівня сформованості професійних компетентностей працівників (діагностика рівня професійних знань працівників

за допомогою тестів, ділових ігор, круглих столів); моніторинг результатів діяльності підприємства (аналіз ключових показників діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»: продуктивність праці, якість та швидкість виконання операційних завдань, характер адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін); порівняння (порівняння результатів діяльності підприємства до та після навчання працівників).

Четвертий показник – рівень соціальної захищеності працівників. Він характеризується обсягом реалізації соціальних програм для робітників ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» та включає задовільні умови праці, забезпечення соціальних гарантій. Високий рівень соціальної захищеності значно впливає на рівень мотивації працівників до здійснення професійної діяльності якісно, зниження рівня плинності кадрів, забезпеченню стабільності роботи підприємства. До методів діагностики четвертого показника соціальної відповідальності відносимо опитування працівників, аналіз заробітної плати, системи заходів з охорони праці, пенсійних програм тощо.

П'ятий показник – корпоративна культура. В основі цього показника лежать цінності, норми поведінки та традиції підприємства. Його сформованість впливає на поведінкові моделі працівників ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Корпоративна культура включає комунікаційні процеси на підприємстві, етичні стандарти поведінки, відкритість до введення інновацій. Діагностика корпоративної культури передбачає проведення опитувань серед працівників ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», спостереження за їх поведінкою, аналіз результатів діяльності підприємства.

Шостий показник – відповідність діяльності підприємства нормам чинного законодавства України. Даний показник характеризується мірою відповідності діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» правовим вимогам та стандартам, встановленим державним та міжнародним законодавством. Аналіз

рівня соціальної відповідальності за шостим показником здійснюється за допомогою анкетування працівників, моніторингу звітності тощо.

Сьомий показник – системність складання нефінансової звітності. Він відображає регулярність та обсяг підготовки нефінансових звітів, які включають інформацію про нефінансові аспекти діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Система нефінансової звітності демонструє прозорість та підзвітність підприємства перед зацікавленими сторонами, включаючи інвесторів, працівників, партнерів, споживачів і суспільство загалом. Ключовим методом оцінки системності складання нефінансової звітності є аналіз наявної документації.

Восьмий показник – рівень реалізацій екологічних програм, участь у програмах соціального захисту. Даний показник характеризує особливості впровадження ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» екологічних ініціатив та соціальних проєктів, які спрямовані на зниження рівня негативного впливу діяльності підприємства на довкілля та підтримку різних категорій населення (у тому числі, вразливих). Оцінювання восьмого показника включає аналіз заходів з енергоефективності, участі в благодійних проєктах (програмах, ініціативах), співпраці з громадськими організаціями тощо.

Останній показник – благодійна та спонсорська діяльність, рівень інформатизації робіт, що пов'язані із соціальною діяльністю. В основі дев'ятого показника соціальної відповідальності лежить ефективність та масштабність благодійної і спонсорської діяльності, рівень використання інформаційних технологій у процесі діяльності підприємства. Сформованість показника впливає на імідж ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Оцінювання здійснюється за допомогою аналізу звітності, у якій відображається інформація про соціальні проєкти, до яких було долучено підприємство.

Вищезазначені показники є основою для оцінки ефективності стратегії соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» та характеризують

напрямки її формування. Відповідно до цього, ключовими аспектами формування концепції соціальної відповідальності є якість системи корпоративного управління; рівень компетентності управлінського персоналу; система навчання та розвитку працівників підприємства; рівень соціальної захищеності робітників; корпоративна культура; відповідність діяльності підприємства нормам чинного законодавства; системність складання нефінансової звітності; рівень реалізації екологічних програм, участь у програмах соціального захисту; благодійна та спонсорська діяльність, рівень інформатизації робіт, що пов'язані з соціальною діяльністю.

Наступним етапом формування Концепції соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» є формування стратегічної карти підприємства (рис.3.2).



Рис.3.2. Стратегічна карта ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

Джерело: запропоновано автором.

Стратегічна карта підприємства позитивно впливає на підвищення якості стратегічного управління у всіх сферах діяльності підприємства. Із врахуванням особливостей функціонування ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» було виділено три складові стратегічної карти – фінансову, нефінансову та соціальну.

Фінансова складова характеризує економічний розвиток підприємства. Із метою її удосконалення було сформульовано такі завдання:

- удосконалення структури витрат (моніторинг та аналіз поточних витрат підприємства, розробка системи заходів із заощадження фінансових ресурсів);
- збільшення рівня прибутковості (активне поширення інформації про діяльність підприємства із метою залучення більшої кількості партнерів);
- збільшення можливостей отримання доходів (аналіз нефінансових напрямків діяльності, їх удосконалення, розширення сфери послуг);
- спонсорська підтримка соціальних проєктів (сприятиме поширенню інформації про підприємство серед різних категорій населення);
- збільшення цінностей товарів та послуг для споживачів (здійснення ретельного контролю за якістю послуг та товарів).

Нефінансова складова характеризує усі напрямки діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», окрім фінансового. Із метою удосконалення нефінансової складової було виділено такі завдання:

- організація системи розвитку для працівників (передбачає систематичну організацію заходів для працівників підприємства із метою удосконалення їх професійних компетентностей, умінь та навичок);
- інформування суспільства про результати діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» (передбачає використання підприємством різних платформ для висвітлення результатів власної діяльності, досягнень);

- розробка етичного кодексу підприємства (дозволить зафіксувати цінності, принципи діяльності та традиції підприємства, правила поведінки для працівників);
- впровадження інновацій (дозволить автоматизувати значну кількість процесів на підприємстві, зменшити витрати);
- удосконалення співтовариств та покращення зовнішнього середовища (дозволить зміцнити зв'язки з партнерами ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»).

Третя складова – соціальна. Вона характеризує діяльність ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», яка безпосередньо пов'язана із соціальною сферою. Серед стратегічних завдань ми виділили наступні:

- забезпечення якості та доступності послуг і продуктів (сприятиме залученню більшої кількості споживачів та партнерів);
- забезпечення високої якості обслуговування (впливає на формування іміджу підприємства);
- врахування потреб усіх зацікавлених осіб (дозволяє забезпечити стабільну роботу підприємства із метою реалізації поставлених короткострокових та довгострокових завдань та досягнення мети);
- підтримка соціальних та благодійних проєктів (впливає на позитивний імідж ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», поширення інформації про підприємство серед населення, задоволення потреб суспільства, розвиток соціальної відповідальності тощо).

Таким чином, стратегічна карта ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» характеризує усі важливі напрямки діяльності підприємства та визначає перспективи їх розвитку у подальшому.

Наступним етапом формування Концепції соціальної відповідальності є організаційна та адміністративна реструктуризація. Даний етап характеризується змінами в організаційній структурі ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Організаційна структура повинна відповідати певним сприяти розвитку інноваційних та підприємницьких здібностей у працівників. На нашу думку,

організаційна структура ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» відповідає визначеним вимогам. Тому, реструктуризації не потребує.

Сьомим етапом формування Концепції соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» є розробка та затвердження плану реалізації заходів (табл.3.2).

Таблиця 3.2

План заходів ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»

Заходи	Характеристика	Період	Орієнтовний бюджет, грн.
Організація курсів підвищення кваліфікації	Теми курсів: 1. Розвиток українського бізнесу під час війни 2. Лідери на українському ринку 3. Проблеми та перспективи сучасного бізнесу 4. Майстер-клас з розвитку лідерських якостей 5. Майстер-клас з розвитку комунікативних навичок	Вересень-жовтень 2024	15 000 (один курс - 3000)
Організація соціальних проєктів, благодійних заходів	Проекти: 1. Благодійна новорічна ярмарка 2. Святий Миколай для дітей, позбавлених батьківського піклування 3. Подарунок для героя	Грудень-січень 2025	6 000
Організація екологічних акцій	1. Акція зі збору пластикових пляшок	Лютий 2025	1 500
Формування корпоративної культури	1. Круглий стіл «Перспективи розвитку підприємства» 2. Майстер-клас із метою розвитку навичок ділової комунікації	Березень 2025	3 000
Інформування суспільства про діяльність ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»	Моделювання та запуск сайту ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ»	Квітень-травень 2025	6 000
Всього витрати на впровадження заходів:			30500

Джерело: запропоновано автором.

Отже, план заходів може бути розроблено на період від шести місяців до року. Проте раз на півроку обов'язково має здійснюватись моніторинг ефективності Концепції соціальної відповідальності.

Реалізація зазначених заходів ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» матиме значний соціальний ефект, який буде проявлятися у кількох аспектах, що включають

розвиток внутрішнього потенціалу компанії, підтримку соціальних ініціатив і сприяння сталому розвитку місцевих громад. По-перше, організація курсів підвищення кваліфікації допоможе значно покращити професійні навички працівників підприємства. Це сприятиме підвищенню рівня компетенції та мотивації персоналу, що згодом позитивно вплине на продуктивність праці, а також на підвищення рівня обслуговування клієнтів. Окрім цього, такі курси нададуть можливість працівникам адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, зокрема в умовах війни, і дозволять їм краще реагувати на виклики, що постають перед компанією. Соціальний ефект цього заходу полягає в розвитку людського капіталу, що є важливим для стабільності та конкурентоспроможності компанії. По-друге, організація соціальних проєктів, таких як благодійні ярмарки та заходи для дітей, позбавлених батьківського піклування, стане важливою частиною корпоративної соціальної відповідальності компанії. Такі ініціативи допомагають залучати співробітників і громаду до добрих справ, що сприяє розвитку позитивного іміджу підприємства в суспільстві. Екологічні акції, такі як збір пластикових пляшок, не лише підвищують свідомість працівників і громадськості щодо проблем екології, але й стимулюють сталий розвиток і захист навколишнього середовища. Формування корпоративної культури, організація круглих столів і майстер-класів для розвитку комунікаційних навичок сприятиме покращенню внутрішніх процесів у компанії, розвитку комунікації між працівниками різних підрозділів і рівнів, що, в свою чергу, підвищить ефективність роботи підприємства. Запуск сайту та інформування суспільства про діяльність компанії дозволить розширити аудиторію клієнтів та партнерів, підвищити прозорість роботи ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» і зміцнити довіру до підприємства. Враховуючи загальний обсяг витрат на ці заходи в 30 500 тис. грн, можна очікувати значний соціальний ефект у вигляді покращення соціальної взаємодії, підтримки місцевих громад, розвитку екологічної свідомості та покращення

корпоративної атмосфери всередині компанії. Це сприятиме не тільки зростанню конкурентоспроможності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», але й загальному розвитку суспільства.

Відповідно до цього, останнім етапом формування та впровадження Концепції соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» є розроблення та затвердження системи контролю за реалізацією стратегії. На завершальному етапі необхідно провести моніторинг результатів, які були досягнуті в процесі реалізації запланованих заходів. Окрім того, необхідно критично переосмислити стратегію подальшої діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» та оцінити ефективність стратегії. Слід зазначити, що достовірний аналіз ефективності впроваджених заходів заходів в рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності можливий лише за умови добре налагодженого зворотного зв'язку з усіма зацікавленими сторонами. На цьому етапі також необхідно також враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які дають можливість вносити певні корективи в Концепцію соціальної відповідальності.

Таким чином, впровадження Концепції соціальної відповідальності у діяльність ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» позитивно вплине на усі напрямки діяльності підприємства, зумовлюючи підвищення ефективності його роботи за різними показниками: якість системи корпоративного управління; рівень компетентності управлінського персоналу; система навчання та розвитку працівників підприємства; рівень соціальної захищеності робітників; корпоративна культура; відповідність діяльності підприємства нормам чинного законодавства; системність складання нефінансової звітності; рівень реалізації екологічних програм, участь у програмах соціального захисту; благодійна та спонсорська діяльність, рівень інформатизації робіт, що пов'язані з соціальною діяльністю.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Соціальна відповідальність – це комплекс напрямів політики та дій, що пов’язані з ключовими стейкхолдерами і цінностями, які здійснюються в межах чинного законодавства України. Розвиток соціальної відповідальності підприємства дозволяє забезпечити дотримання прав працівників, прозорість та підзвітність діяльності організації, сприяти дотриманню робітниками норм ділової та корпоративної етики.
2. Формування ефективної стратегії управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає сім етапів: підготовчо-організаційний, інформаційно-аналітичний, етап встановлення спільних цілей, етап розроблення проєктів та програм, етап реалізації стратегії соціальної відповідальності, етап формування нефінансової звітності, етап контролінгу. Із метою реалізації етапів на підприємстві формується робоча група, яка відповідає за розвиток соціальної відповідальності. Сучасні підприємства активно працюють над розробкою стратегії соціальної відповідальності, що дозволяє організовувати діяльність, яка буде мати суспільно корисну спрямованість та забезпечувати високий рівень результативності роботи підприємства.
3. Оцінка ефективності соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» передбачає аналіз таких показників: якість системи корпоративного управління; система навчання та розвитку працівників підприємства; рівень соціальної захищеності робітників; корпоративна культура; відповідність діяльності підприємства нормам чинного законодавства; системність складання нефінансової звітності; рівень реалізації екологічних програм, участь у програмах соціального

захисту; благодійна та спонсорська діяльність, рівень інформатизації робіт, що пов'язані з соціальною діяльністю.

4. За результатами аналізу діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» узагальнено слабкі та сильні сторони соціальної відповідальності. Серед сильних сторін соціальної відповідальності було виділено: високу ефективність навчання та розвитку працівників, активний розвиток екологічної відповідальності, забезпечення високого рівня соціального захисту працівників. Серед слабких сторін соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» було визначено такі: недостатній рівень нефінансової звітності, відсутність у статуті нормативно-правової бази, відсутність звітів про благодійну та спонсорську діяльність, недостатній рівень цифровізації та автоматизації діяльності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». Ураховуючи результати аналізу соціальної відповідальності ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» його було визначено як середній.
5. За результатами аналізу було розроблено програму удосконалення соціальної відповідальності підприємства. Програма передбачає реалізацію восьми етапів: створення робочої групи, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ», визначення стратегічних альтернатив розвитку, побудова системи збалансованих показників, формування стратегічної карти підприємства, організаційно-адміністративні перетворення, розробка та затвердження плану реалізації заходів, розроблення та затвердження системи контролю за реалізацією стратегії. Впровадження Концепції соціальної відповідальності у діяльність ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» позитивно вплине на усі напрямки діяльності підприємства, зумовлюючи підвищення ефективності його роботи за різноаспектними показниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березіна О.Ю. Теоретичні підходи до визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність». *Економіка, управління та адміністрування*. Т. 3 (53). 2010. С. 223-225.
2. Біла І. В., Дубель М. В. Корпоративна соціальна відповідальність транснаціональних корпорацій. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. Т. 2. № 14. С. 188–192.
3. Біла І., Насікан Н. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 5 (16). 2018. С. 106–109.
4. Бобровська О. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності – дієвий інструмент підвищення якості і ефективності місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 1/2 (46/47). Ч. 1. С. 239 – 247.
5. Горемикіна Ю., Калашнікова Т. Специфіка соціальної відповідальності органів місцевого самоврядування. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Причорноморські економічні студії*. 2018. №29. С. 158 -163.
6. Грицаєнко Г.І., Грицаєнко М.І. Місце соціальних інвестицій у розвитку соціального капіталу. *Соціальне підприємництво: теорія, практика та міжнародний досвід : Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 18 квітня 2018 р.* Київ : КНЕУ, 2018. С. 45-48.
7. Грицаєнко Г.І., Грицаєнко М.І. Соціальні інвестиції в соціальний капітал. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 188-194.
8. Грицаєнко М.І. Інвестиції в соціальний капітал як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліковофінансовий та управлінський аспекти: матеріали I*

- Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. м. Львів, 19-21 березня 2019 р. Львів: ЛНАУ, 2019. Ч. 1. С. 54-56.*
9. Грицаєнко М.І. Соціальний капітал територіальних громад та їх об'єднань. *Modern Economics*. 2017. №4. С. 63-74.
 10. Грицина Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 10(1). С. 99–102.
 11. Деліні М. М. Індексний метод в оцінці соціально-економічної відповідальності підприємництва: міжнародний та український досвід. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6 (62). С.63- 69.
 12. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: навч. пос. Київ: Знання-Прес, 2002. 317 с.
 13. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ, 2023. № 2(48). С. 129-139.
 14. Завадських Г. М., Тебенко В. М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2020. №11.С. 177-185.
 15. Іванова М.І. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ* 3. 2023. С. 176-186.
 16. Кицак Т. Г. Соціальна відповідальність як фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2018. № 2. С. 27–34.

17. Колот А. М. та ін. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ, 2015. 519 с.
18. Комарова К.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/2470/1/%d0%a1%d0%be%d1%86%d1%96%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b0%20%d0%b2%d1%96%d0%b4%d0%bf%d0%be%d0%b2%d1%96%d0%b4%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d1%96%d1%81%d1%82%d1%8c%20%d1%8f%d0%ba%20%d1%81%d0%ba%d0%bb%d0%b0%d0%b4%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d1%81%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3%d1%96%d1%97.pdf> (дата звернення: 25.07.24).
19. Кузик Н.Л., Ковалевська А.В. Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. Вип № 3. 2020. С. 137-141.
20. Кузик В., Мойсеєнко І. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. Вип 3(40). 2018. С. 92-99.
21. Леонтенко О. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2021. Том 71. № 4. С. 92-98.
22. Малик І. П. Роль стейкхолдерів в корпоративному управлінні. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2016. № 5. С. 96– 100.
23. Мацьків Р. Особливості організації процесу управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. Вип 48. 2015. С. 71-82.

- 24.Микитенко В.В. Соціальна відповідальність: алгоритм управлінських дій. *Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 19 лютого 2024 р)*. 2024. С. 48-53.
25. Нагорнова О. В., Ожема С. В., Овчиннікова О. Р. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. Випуск 20. С. 207–214.
26. Невмержицька С., Федоряк Р. Соціальна відповідальність муніципальних службовців у системі муніципального управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 5. С. 214 – 222.
- 27.Пасінович І. І., Сич О. А. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності банків в Україні в контексті сталого розвитку. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 43–50.
- 28.Петренко В. П., Мацьків Р. Т. Підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності підприємств нафтогазового комплексу.*ІФНТУНГ*. 2010. №4 (26). С.125-130.
29. Райко Д.В. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 1 (43). 2020. С. 173-189.
30. Ревенко О.В. Проблеми формування іміджу та соціальної відповідальності органів ДФС в Україні. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. 2018. № 1(53). С. 123–129.
- 31.Рожко В. І. Формування системи збуту та розподілу товарів вітчизняного виробництва у відповідності сучасним соціальноекономічним вимогам. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*. 2019. № 6(46). С. 67-70.

32. Сабецька Т. І. Соціальна відповідальність як філософія формування ефективної кадрової політики підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 53–57.
33. Селіверстова Л.С., Лосовська Н.В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. Вип № 7. 2019. С. 13–16.
34. Сичова Н., Сичова А. Стратегія соціального розвитку підприємства торгівлі та підходи до її оцінювання. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. Вип 5. 2012. С. 44-50.
35. 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. Вип. 2 (12). 2020. С. 31–43.
36. Стойко І. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 93-106.
37. Стойко І., Шерстюк Р., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2. С. 93–106.
38. Фінансова звітність ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ». URL: <https://clarity-project.info/edr/38264918/treasury> (дата звернення: 20.07.2024).
39. Харун О. А., Грицина Л. А. Розвиток соціальної відповідальності за умов поглиблення євроінтеграційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 6. Т. 1. С. 225–231.
40. Чикаренко І., Маматова Т. Розширення предметної сфери муніципального менеджменту. *Аспекти публічного управління*. 2019. Вип. 7 (1-2). С. 43 – 52.

41. Шкура І. С. Роль соціально відповідального інвестування у забезпеченні сталого розвитку України. *Економічний нобелівський вісник*. 2016. № 1 (9). С. 252–262.
42. Юрик Н., Краузе О. Соціальна відповідальність суб'єктів ринку праці. Електронне наукове видання. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. №4. С.242-248.
43. Jastram S. How to develop a corporate social responsibility strategy. *International Journal of Sustainable Strategic Management*. 9.1 2021. P. 51-62.
44. Türker D. Developing a Social Responsibility Strategy. *Contemporary Issues in Corporate Social Responsibility*. 2013. 163 p.
45. Wehinger M. Corporate social responsibility: A qualitative analysis on the strategy formulation process. *Junior Management Science* 3.4. 2018. P. 65-80.

Додаток А

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**ШВАЛАГІН А., 2м ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент персоналу»**

В статті досліджено теоретичні засади стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємства. Узагальнено різні підходи науковців до визначення соціальної відповідальності та її елементів. Проаналізовано етапи розвитку стратегії управління соціальною відповідальністю сучасного підприємства.

310

The article examines the theoretical foundations of strategic management of social responsibility of an enterprise. Different approaches of scientists to the definition of social responsibility and its elements are generalized. The stages of development of the strategy for managing social responsibility of a modern enterprise are analyzed.

Вступ. На сучасному етапі постіндустріального розвитку суспільства соціальний капітал є найважливішим ресурсом виробництва. Рівень успішності діяльності підприємства напряму залежить від того, наскільки комфортними є умови праці для робітників. Це зумовлює необхідність включення соціальної відповідальності у стратегію управління підприємством.

Розвиток соціальної відповідальності підприємства дозволяє забезпечити дотримання прав працівників, прозорість та підзвітність діяльності організації, сприяти дотриманню робітниками норм ділової та корпоративної етики. В основі соціальної відповідальності лежить діяльність підприємства на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. При цьому, зацікавлені сторони вважаються групами впливу. Тобто, їх діяльність впливає на рівень розвитку підприємства, його конкурентоспроможність. Саме тому, соціальна відповідальність є важливим елементом стратегії розвитку будь-якого сучасного підприємства.

Дослідженням теоретичних засад стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємства займаються багато сучасних вчених, серед яких можна виділити наступних: М.Саприкіну (вивчає моделі соціальної відповідальності підприємства та особливості управління ними), О.Лазаренко (досліджує значення соціальної відповідальності для сучасного підприємства), О.Затейщикова (вивчає етапи формування стратегії соціальної відповідальності), О.Тарасенко (досліджує особливості стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємства із метою забезпечення його сталого розвитку), О.Длугопольського (розробляє критерії оцінки рівня соціальної відповідальності сучасного підприємства), А.Мостепанюк (вивчає сутність, принципи та методи реалізації соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці) та інших.

Поняття соціальної відповідальності підприємства і процес управління нею є багатоаспектним явищем. Саме тому, попри наявність численної кількості наукових праць, присвячених вивченню сутності соціальної відповідальності, багато питань, що стосуються теоретичних аспектів даного поняття досі є недостатньо дослідженими.

Метою статті є дослідження теоретичних засад стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємства.

Методи дослідження. Для дослідження засад стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємства використано наступні методи: вивчення наукових джерел (із метою виявлення особливостей стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємства), узагальнення наукових даних.

Результати й обговорення. Одне із ключових завдань управління сучасним підприємством є забезпечення відповідного рівня соціальної відповідальності. Науковці пропонують різні підходи до визначення даного поняття.

Згідно з визначенням Світового банку, поняття «соціальна відповідальність підприємства» розглядається як комплекс напрямів політики та дій, що пов'язані з ключовими стейкхолдерами і цінностями, які здійснюються в межах чинного законодавства України. При цьому враховуються інтереси співтовариств та суспільства, а також спрямованість підприємства на стійкий розвиток [2].

Соціальна відповідальність підприємства є комплексним поняттям, що включає чотири елементи (рис.1) [1].

311



Рис. 1. Елементи соціальної відповідальності підприємства

Джерело: [1].

Перший елемент – норми права. Він передбачає відповідність діяльності підприємства законам та стандартам, які безпосередньо стосуються його напрямку роботи. Керівництво підприємства має бути ознайомленим з нормативно-правовою базою, яка регулює його діяльність. Воно відповідає за поширення інформації і серед працівників.

Наступний елемент – регулювання, конкуренція, стандарти. Даний елемент передбачає відповідність послуг та продукції, над виробленням яких працює підприємство, встановленим стандартам якості. Тільки у такому випадку підприємство досягне відповідного рівня конкурентоспроможності. Окрім цього, другий елемент характеризує і позитивний імідж.

Якщо підприємство надає якісні послуги та пропонує продукцію високої якості, то це дозволяє йому завоювати прихильність клієнтів.

Третій елемент – зовнішнє середовище. Підприємство має враховувати вплив своєї діяльності на суспільство. Даний елемент характеризує співпрацю з місцевими та урядовими органами, іншими стейкхолдерами. Це сприяє розвитку підприємства і підвищенню рівня результативності його діяльності.

Четвертий елемент – внутрішнє середовище. Даний елемент відображає особливості стратегії управління діяльністю підприємства. Він характеризується рівнем соціальної культури та етики на підприємстві, прозорості та відкритості його діяльності.

Усі елементи є взаємопов'язаними. Рівень розвитку одного елемента значною мірою впливає на стан сформованості іншого. Ефективна стратегія управління соціальною відповідальністю передбачає формування усіх чотирьох елементів.

А.Зінченко трактує поняття «соціальна відповідальність підприємства» як чесне ведення бізнесу, ефективну стратегію управління персоналом, надання благодійної допомоги суспільству. Соціальна відповідальність передбачає організацію підприємства таким чином, щоб вона відповідала як інтересам організації, так й інтересам зацікавлених груп учасників. Науковиця зазначає, що стратегія соціальної відповідальності регулює організаційну діяльність підприємства. Вона базується на врахуванні специфіки зовнішнього середовища, а також напрямку діяльності підприємства та його масштабу [3].

К. Комарова стверджує, що стратегія соціальної відповідальності підприємства – це план дій, метою якого є реалізація соціально-орієнтованої місії організації, досягнення цілей на довгострокову перспективу розвитку підприємства та забезпечення внеску у розвиток суспільства. Дослідниця зазначає, що вид стратегії соціальної відповідальності впливає на характер його складових (рис.2) [4].

312



Рис. 2. Елементи стратегії соціальності відповідальності підприємства
Джерело: [4].

Стратегічне управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає роботу над розвитком усіх елементів і внутрішньої стратегії соціальної відповідальності, і зовнішньої. Відповідно до цього, управління соціальною відповідальністю передбачає:

1. Розробку концепції навчання персоналу. Навчання персоналу відбувається із використанням різних методів та технологій. Його мета – підвищити рівень професійності працівників та забезпечити набуття ними тих знань та навичок, які є необхідними для ефективного здійснення професійної діяльності.

2. Здоров'я населення, розвиток місцевої та регіональної інфраструктури. В рамках соціальної інфраструктури підприємства можуть бути встановлені пільги для відповідних категорій населення: дітям, пенсіонерам, жінкам-матерям (знижена ціна товарів, акції, вигідні пропозиції тощо).

3. Ділова етика. На підприємстві розробляється та впроваджується «Кодекс ділової етики». Він регулює норми поведінки працівників. Відповідно до цього, діяльність персоналу має бути спрямована на досягнення соціально-орієнтованої місії підприємства, відповідати принципам його діяльності.

4. Задоволення потреб споживачів. Підприємство має забезпечувати високу якість послуг, які надає споживачам. Рівень їх якості має відповідати вимогам міжнародних та державних стандартів [4].

Таким чином, ефективна стратегія управління соціальною відповідальністю підприємства впливає на успішність його діяльності загалом. Дане визначення підтверджують і дослідження Р.Мацьків. Науковець зазначає, що формування та розвиток соціальною відповідальністю підприємства передбачає сім послідових етапів (рис.3) [5].

313

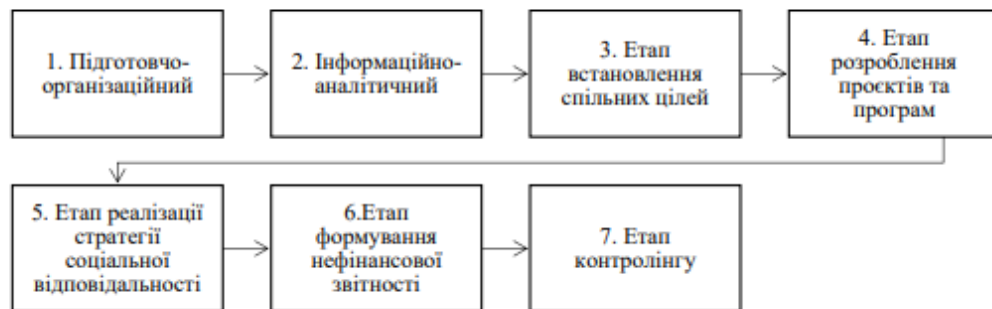


Рис. 3. Етапи формування та розвитку стратегії соціальною відповідальністю підприємства

Джерело: [5].

Підготовчо-організаційний етап починається із формулювання мети та завдань стратегії управління соціальною відповідальністю підприємства. Зазвичай, мета соціальної відповідальності співвідноситься з метою діяльності підприємства. Після визначення мети на підприємстві створюється робоча група, яка відповідає за розробку стратегії соціальної відповідальності та її реалізацію. До групи залучаються як представники керівництва, так і представники персоналу. Це дозволить врахувати різні особливості діяльності підприємства. Додатково можуть залучатись сторонні експерти (працівники іншого підприємства). Успішність діяльності робочої групи залежить від того, наскільки точно та доцільно розподілено функції і завдання між її учасниками. Кожний учасник має свою зону відповідальності.

Інформаційно-аналітичний етап передбачає здійснення оцінки потреб підприємства. Оцінка передбачає визначення рівня поточного стану соціальної відповідальності на підприємстві. Потім визначаються напрямки розвитку соціальної відповідальності. За кожним напрямком проводиться аналіз факторів впливу. Складається перелік факторів, які впливають на певний напрямок соціальної відповідальності підприємства та визначається рівень їх впливу. Збір інформації щодо потреб підприємства здійснюється за такими напрямками:

- рівень обізнаності персоналу щодо соціальних програм та готовність брати у них участь;
- ставлення працівників до місцевої громади;
- очікувана роль підприємства у соціальному розвитку сучасного суспільства;
- думка про заходи, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- пропозиції щодо напрямків роботи підприємства;
- ставлення персоналу до програм, які впливають на якість їх життя.

На цьому етапі робоча група виділяє сильні та слабкі сторони соціальної відповідальності підприємства. Враховуючи виявлені переваги та недоліки, робоча група встановлює спільні цілі.

Етап встановлення спільних цілей передбачає формулювання ключових завдань стратегії розвитку соціальної відповідальності підприємства. Завданнями управління соціальною відповідальністю підприємства є наступні:

- підвищення рівня репутації підприємства;
- формування позитивного іміджу підприємства;
- формування кваліфікованого та мотивованого кадрового резерву молодих спеціалістів;
- підвищення продуктивності праці через додаткову мотивацію висококваліфікованого та компетентного персоналу підприємства;
- налагодження стійких взаємовідносин з місцевими громадами;
- забезпечення економічної стабільності підприємства;

314

- збільшення інвестиційної привабливості підприємства.

Етап розроблення проєктів та програм – це етап, на якому робоча група розробляє комплексну програму розвитку соціальної відповідальності підприємства. На даному етапі відбувається планування бюджету із врахуванням специфіки запланованих заходів.

Етап реалізації стратегії соціальної відповідальності передбачає реалізацію партнерського підходу до вирішення соціальних проблем території функціонування підприємства. Партнерський підхід дозволяє оптимізувати рівень доходів та витрат підприємства, розподілити відповідальність між усіма працівниками організації, забезпечити успішну реалізацію проєктів, які передбачено стратегією розвитку соціальної відповідальності підприємства.

Етапи контролінгу та формування нефінансової звітності супроводжують усі вищезазначені етапи. Контроль здійснюється на усіх етапах розробки та впровадження стратегії соціальної відповідальності підприємства. Для цього, робоча група виділяє відповідні критерії та показники, за якими в подальшому здійснює моніторинг.

Отже, управління соціальною відповідальністю підприємства є складним та системним процесом, що має підпорядковуватись певним принципам. Р.Мацьків узагальнив принципи та виділив серед них такі:

- цілеспрямованості (стратегія соціальної відповідальності має бути зорієнтована на довготермінову перспективу й на створення такої системи, діяльність якої сприятиме досягненню цілей стратегії соціальної відповідальності);
- безперервності (підприємство та суспільство постійно взаємодіють, здійснюючи вплив один на одного тією чи іншою мірою);
- обґрунтованості (вибір форм та методів управління має бути обґрунтованим);

- комплексності (комплексний підхід до управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає одночасний розвиток усіх елементів та напрямків соціальної відповідальності);
- відповідності етапам управління (на кожному етапі здійснюється підбір та використання відповідного інструментарію управління; особливості етапу зумовлюють надання переваги тим чи іншим інструментам);
- циклічності (управління стратегією соціальної відповідальністю підприємства характеризується відтворюваністю етапів менеджменту);
- гнучкості (суспільство є динамічним явищем; це зумовлює необхідність формування у працівників підприємства уміння реагувати на суспільні зміни та оперативно приймати ефективні рішення);
- результативності (управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає орієнтацію на позитивний результат) [5].

Таким чином, процес формування та управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає врахування багатьох аспектів, які впливають на рівень соціальної відповідальності.

Висновки. Отже, розвиток соціальної відповідальності підприємства дозволяє забезпечити дотримання прав працівників, прозорість та підзвітність діяльності організації, сприяти дотриманню робітниками норм ділової та корпоративної етики. В основі соціальної відповідальності лежить діяльність підприємства на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. Формування ефективної стратегії управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає сім етапів: підготовчо-організаційний, інформаційно-аналітичний, етап встановлення спільних цілей, етап розроблення проєктів та програм, етап реалізації стратегії соціальної відповідальності, етап формування нефінансової звітності, етап контролінгу. Із метою реалізації етапів на підприємстві формується робоча група, яка відповідає за розвиток соціальної відповідальності. Сучасні підприємства активно працюють над розробкою стратегії соціальної відповідальності, що дозволяє організувати діяльність, яка буде мати суспільно корисну спрямованість та забезпечувати високий рівень результативності роботи підприємства.

315

Список використаних джерел

1. Березіна О.Ю. Теоретичні підходи до визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність». *Економіка, управління та адміністрування*. Т. 3 (53). 2010. С. 223-225.
2. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: навч. пос. Київ: *Знання-Прес*, 2002. 317 с.
3. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку. Київ: *Вид-во «Фарбований лист»*, 2010. 56 с.
4. Комарова К.В., Ковальчук Н.В. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії управління підприємствами малого та середнього бізнесу. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6 (63). С. 25-30. URL: http://ie.at.ua/IE_2016/InnEko_5-6-63-2016.pdf. (дата звернення: 20.02.2024).
5. Мацьків Р. Особливості організації процесу управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. Вип 48. 2015. С.71-82.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доц.
СИЧОВОЇ Н.В.

Додаток Б

Статут ТОВ «MARKET РІТЕЙЛ»

<p style="text-align: center;">"Затверджено": Загальним Збором Учасників ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "MARKET РІТЕЙЛ" Протокол № 58 від 29 вересня 2021 року</p> <p style="text-align: center;">Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "MARKET РІТЕЙЛ" (нова редакція) код ЄДРПОУ: 38264918</p> <p style="text-align: center;">2021 р.</p>	<p style="text-align: center;">1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ</p> <p>1.1. Цей Статут розроблений відповідно до Конституції України, Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших чинного законодавства України.</p> <p>1.2. Статут визначає порядок створення, діяльності та припинення Товариства з обмеженою відповідальністю "MARKET РІТЕЙЛ" (ідентифікаційний код 38264918 (далі – Товариство), яке засноване його учасниками відповідно до вимог Законодавства України.</p> <p>1.3. Товариство з обмеженою відповідальністю "MARKET РІТЕЙЛ" (далі – Товариство) є Товариством, яке створене на підставі рішення Загальних Зборів Учасників Товариства від 09.10.2012 року (Протокол № 1) для ведення підприємницької діяльності, яку воно здійснює згідно з чинним законодавством України та цим Статутом.</p> <p>1.4. Учасниками Товариства, виступають особи, які володіють часткою у Статутному капіталі Товариства.</p> <p>Перелік Учасників Товариства визначається згідно відомостей Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.</p> <p>Членство в Учасників Товариства може збільшуватися шляхом прийняття в його склад інших юридичних та фізичних осіб на підставі рішення Вишого органу управління Товариства.</p> <p>1.5. Товариство є юридичною особою згідно законодавства України. Товариство наділяється цивільною правосвідомістю та дієздатністю (набуває прав і обов'язків) з моменту його державної реєстрації у встановленому законодавством України порядку.</p> <p>1.6. Товариство створене на невизначений строк.</p> <p>1.7. Товариство має право від свого імені укладати будь-які не заборонені законом правочини, набувати майнових і особистих немайнових прав та виконувати обов'язки, пов'язані з його діяльністю, бути позивачем і відповідачем в судах усіх інстанцій. Товариство має право здійснювати будь-яку господарську діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає цілям, переліченим у цьому Статуті.</p> <p>1.8. Товариство наділене власними основними та оборотними засобами, має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в банках, печатку, власну символіку та інші реалії.</p> <p>1.9. Товариство може мати комерційні (фізичне) наймування, зареєстровані в порядку, встановленому законом.</p> <p>1.10. Товариство здійснює первинний (оперативний) та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, складає статистичну інформацію, надає відповідно до вимог закону фінансову звітність та статистичну інформацію.</p> <p>1.11. Товариство керується у своїй діяльності законодавством України і цим Статутом.</p> <p>1.12. Товариство здійснює свою діяльність на принципах повного господарювання, самокритичності та самофінансування.</p> <p>1.13. Повні найменування Товариства: - українською мовою – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "MARKET РІТЕЙЛ"; - англійською мовою – LIMITED LIABILITY COMPANY "MARKET RETAIL";</p> <p>1.14. Скорочені найменування Товариства: - українською мовою – ТОВ "MARKET РІТЕЙЛ"; - англійською мовою – MARKET RETAIL LLC.</p> <p>1.15. Офіційною та робочою мовою Товариства є українська мова.</p> <p style="text-align: center;">2. ПРЕДМЕТ ТА ЦІЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА</p> <p>2.1. Метою діяльності Товариства є: - здійснення господарської діяльності, одержання прибутку та використання його в інтересах Учасників Товариства, трудового колективу Товариства, розвитку виробництва і вирішення соціальних задач суспільства в цілому та окремих його верств і громадян; - задоволення попиту населення, громадян-підприємців, підприємств, установ та організацій будь-яких форм власності у товарах народного споживання, харчових продуктах, сировині, послугах (роботах), устаткуванням та іншої продукції.</p> <p>2.2. Конкретні види (економічної) діяльності Товариства визначаються згідно відомостей Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.</p> <p>2.3. Товариство має право займатися також іншими видами господарської та підприємницької діяльності, що не заборонені чинним законодавством України.</p> <p>2.4. Товариство може здійснювати окремі види (економічної) діяльності, перелік яких визначається законодавством України, виключно після одержання його спеціального дозволу (ліцензії).</p> <p>2.5. Товариство має право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність відповідно до цього</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Статуту з моменту набуття ним статусу юридичної особи. Валютні надходження Товариства зараховуються на валютний банківський рахунок та використовуються ним самостійно у відповідності з чинним законодавством.</p> <p>2.6. Товариство може здійснювати спонсорську, доброчинну та благодійну діяльність.</p> <p style="text-align: center;">3. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ТОВАРИСТВА</p> <p>3.1. Для забезпечення діяльності Товариства, Учасниками створюється статутний капітал, розмір якого відображено в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.</p> <p>3.2. Вкладом Учасника до статутного капіталу Товариства можуть бути грошові кошти, земельні ділянки, будинки, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності, цінні папери, права на користування землею, водотоком та іншими природними ресурсами, будинками, спорудами, а також інші майнові права (включючи майнові права на об'єкти інтелектуальної власності), кошти, в тому числі в іноземній валюті.</p> <p>Вклади учасників у Статутному капіталі Товариства визначаються згідно відомостей Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.</p> <p>3.3. Учасник може здійснювати свій вклад до Статутного капіталу у вигляді грошових коштів - в національній валюті України, а також іншою валютою конвертованою валютою, матеріальними, нематеріальними цінностями, майновими правами, в тому числі на інтелектуальну власність, банківськими гарантіями іншими майновими, яке може бути передане в якості вkladу до Статутного капіталу Товариства відповідно до чинного законодавства України.</p> <p>3.4. Для вирішення статутних завдань Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір Статутного капіталу. Збільшення Статутного капіталу Товариства може здійснюватися лише після внесення часток в повному обсязі. Порядок внесення додаткових вкладів встановлюється законом і цим статутом.</p> <p>3.5. Зменшення Статутного капіталу Товариства допускається після повідомлення в порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів. У цьому разі кредиторі мають право вимагати дострокового припинення або виконання відповідних зобов'язань товариства та ліквідацію його збитків.</p> <p>Внесення змін у Статутний капітал Товариства здійснюється за рішенням Загальних Зборів Учасників Товариства, з врахуванням обмежень, встановлених Законом та цим Статутом.</p> <p>3.6. Рішення про зміну розміру Статутного капіталу Товариства підлягає відображенню в установчих документах Товариства; при цьому такі зміни підлягають державній реєстрації (поряд з іншими змінами та доповненнями до установчих документів) в порядку, встановленому чинним законодавством України.</p> <p>Рішення про зміну розміру Статутного капіталу Товариства вступає в силу в порядку, передбаченому чинним законодавством України.</p> <p>3.7. Статутний капітал Товариство формує протягом шести місяців з дня державної реєстрації Товариства.</p> <p>3.8. Учасник товариства має право відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі товариства оплатно або безоплатно іншим учасникам товариства або третім особам.</p> <p>3.9. Учасник товариства має переважне право на придбання частки (частини частки) іншого учасника товариства, що продается третій особі.</p> <p>Якщо кілька учасників товариства скористаються своїм переважним правом, вони придбавають частку (частину частки) пропорційно до розміру належних їм часток у статутному капіталі товариства.</p> <p>3.10. Учасник товариства, який має намір продати свою частку (частину частки) третій особі, зобов'язаний письмово повідомити про це інших учасників товариства та повідомити про цію та розмір частки, що відчужується, інші умови такого продажу. Якщо жоден з учасників товариства протягом 30 днів з дати отримання повідомлення про намір учасника продати частку (частину частки) не повідомив письмово учасника, який продає частку (частину частки), про намір скористатися своїм переважним правом, вважається, що такий учасник небадь надав свою згоду на 31 день з дати отримання повідомлення, і така частка (частина частки) може бути відчужена третій особі на умовах, які були повідомлені учасником товариства.</p> <p>3.11. Якщо учасник товариства, який має намір продати свою частку (частину частки) третій особі, отримав від іншого учасника письмову заяву про намір скористатися своїм переважним правом, такий учасник зобов'язаний протягом одного місяця укласти договір купівлі-продажу пропонованої до продажу частки (частини частки).</p> <p>3.12. Учасник товариства має право відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі лише в тій частині, в якій вона є оплаченою.</p> <p>3.13. Частка Учасника може бути відчужена до повної її оплати лише у тій частині, в якій її уже сплачено.</p>	<p>3.14. Товариство має право придбати частку у власному статутному капіталі без його зменшення на розмір такої частки за умови, що на день такого придбання товариство оформило резервний капітал у розмірі ціни придбання вивільненої частки, який не може використовуватися для здійснення виплат на користь учасників такого товариства.</p> <p>3.15. Відпадатий дохід, що надано товариством частці у власному статутному капіталі укладається лише за одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства.</p> <p>3.16. У разі смерті або припинення учасника товариства його частка переходить до його спадкоємця чи правонаступника без згоди Учасників товариства.</p> <p>Розрахунок із спадкоємцями (правонаступниками) Учасника, які не вступили до Товариства, здійснюється відповідно до чинного законодавства.</p> <p style="text-align: center;">4. ПОРЯДОК ВСТУПУ ДО ТОВАРИСТВА ТА ВИХОДУ З НЬОГО. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА</p> <p>4.1. Вступ Учасника до товариства здійснюється на підставі його заяви. Товариство може прийняти у свій склад нового Учасника за згодою всіх Учасників Товариства шляхом збільшення статутного капіталу, за рахунок додаткового вкладу нового Учасника, або перерозподілу часток.</p> <p>4.2. Учасники мають право: 4.2.1. брати участь в управлінні товариством у порядку, передбаченому Законом і цим Статутом з обмеженою та додатковою відповідальністю та цим Статутом; 4.2.2. отримувати інформацію про господарську діяльність товариства; 4.2.3. брати участь у розподілі прибутку товариства; 4.2.4. отримати у разі ліквідації товариства частину майна, що залишилася після розрахунку з кредиторами, або його вартість; 4.2.5. самостійно здійснювати експертизу оцінку майнових та немайнових внесків Учасників; 4.2.6. знайомитися з річними балансами, даними бухгалтерської та іншої звітності, іншою документацією Товариства; 4.2.7. брати участь у голосуванні при прийомі до складу Учасників нових членів Товариства або при виключенні із складу Учасників членів Товариства.</p> <p>4.3. Учасники зобов'язані: 4.3.1. дотримуватися умов цього Статуту; 4.3.2. виконувати рішення зборів Учасників; 4.3.3. не розголошувати комерційну та професійну таємницю і зберігати конфіденційність інформації про діяльність Товариства. Обсяг інформації, яка не підлягає розголошенню, визначається зборами Учасників; 4.3.4. вносити додаткові внески до статутного капіталу у розмірі, способам і в порядку, передбаченим вищим органом Товариства; 4.3.5. виконувати прийняті на себе у встановленому порядку зобов'язання щодо Товариства; 4.3.6. надавати Товариству дозвіл у здійсненні ним своєї діяльності.</p> <p>4.4. Спори між Учасниками, а також між ними й самим Товариством, які виникають у зв'язку з їх діяльністю і не врегульовані взаємною домовленістю, підлягають розгляду згідно чинного законодавства України.</p> <p>4.5. Порядок виходу учасника з Товариства.</p> <p>4.5.1. Учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить менше 50 відсотків, може вийти з товариства у будь-який час без згоди інших учасників товариства.</p> <p>4.5.2. Учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з товариства за згодою інших учасників.</p> <p>4.5.3. Рішення щодо надання згоди на вихід учасника з товариства може бути прийнято протягом одного місяця з дня подання учасником заяви, якщо інший строк не передбачений статутом.</p> <p>4.5.4. Якщо для виходу учасника необхідна згода інших учасників товариства, він може вийти з товариства протягом одного місяця з дня надання такої згоди останнім учасником, якщо менший строк не визначений такою згодою.</p> <p>4.5.5. Учасник вважається таким, що вийшов з товариства, з дня державної реєстрації його виходу.</p> <p>4.5.6. Не пізніше 30 днів з дня, коли товариство дізналося про вихід учасника, воно зобов'язане повідомити такому колишньому учаснику вартість його частки, надати обґрунтований розрахунок та копії документів, необхідних для розрахунку. Вартість частки учасника визначається станом на день, що передував дню подання учасником відповідної заяви.</p> <p>4.5.7. Товариство зобов'язане вартість свого частки, коли воно дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, виплатити такому колишньому учаснику вартість його частки. Статусом товариства, що діє на момент виходу учасника, може встановлюватися інший строк для здійснення такої виплати.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Закінчення дод.Б

4.5.8. Вартість частки учасника визначається виходячи з ринкової вартості сукупності всіх часток учасників товариства пропорційно до розміру частки такого учасника.

4.5.9. За погодженням учасника товариства, який виїхав, та товариства зобов'язані зі сплати грошових коштів може бути замінено зобов'язанням із передачі іншого майна.

4.5.10. Товариство виконує умови, який виїхав з товариства, вартість його частки або передане майно лише пропорційно до розміру оплаченої частки частки такого учасника.

4.5.11. Товариство зобов'язане надавати учаснику, який виїхав з товариства, доступ до документів фінансової звітності, інших документів, необхідних для визначення вартості його частки.

4.6. Учасник, який систематично не виконує, або неналежним чином виконує свої обов'язки або перевищує своїми діями досягненню мети діяльності Товариства, може бути виключений із складу Учасників на підставі прийнятого рішення Загальних зборів Товариства. При цьому згаданий Учасник (або його представник) у голосуванні не бере.

Не пізніше 30 днів з дня прийняття зазначених зборів учасник такого рішення Товариство посилає копійкою умову (яког осподарство, зраноуступку) вартість його частки.

4.7. Виключення Учасника з Товариства супроводжується наслідками, передбаченими п. 3.4 цього Статуту.

5. МАЙНО ТА ФОНДИ ТОВАРИСТВА.

5.1. Товариство є власником набутого ним майна, в тому числі такого, що передане йому Учасником, продукції та послуг, які вироблені Товариством в результаті господарської діяльності, доходів, одержаних в результаті господарської діяльності Товариства, та іншого майна, яке придбане на підставах, передбачених законодавством.

5.2. Державні формування класифікації Товариства є:

- вклади Учасників Товариства;
- доходи, одержані від реалізації продукції, робіт, послуг;
- кредити банків та інших кредиторів;
- доходи, одержані від інших підприємств;
- добровільні внески державних і комерційних, приватних та інших підприємств і організацій, а також приватних осіб;
- інші джерела, що не суперечать чинному законодавству.

5.3. У Товаристві за рішенням Вишнього органу може утворюватися резервний фонд у розмірі 25% Статутного капіталу. Резервний (страховий) фонд формується за рахунок щорічних відрахувань, розмір яких встановлюється Загальними зборами Учасників і не може бути менше 5 відсотків суми прибутку.

5.4. За рішенням Загальних зборів Учасників у Товаристві формуються й інші фонди, які необхідні для вирішення завдань і цілей, передбачених цим Статутом.

5.7. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями усім наявним їм майном.

5.8. Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства, а Товариство не відповідає за зобов'язаннями його Учасників.

5.9. Звернення стягнення на частину майна Товариства, пропорційно частці Учасника Товариства у статутному капіталі проводиться в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

5.10. Учасники не мають власності на частку Товариства, що входить до складу майна Товариства, в тому числі і на об'єкти, внесені у вигляді вкладу.

5.11. Рентау випадків загальні або повноваження майна, яке є класифікації Товариства або передане йому в користування, знає Товариство.

6. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

6.1. Товариство самостійно здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність, яка є частково зовнішньоекономічною діяльністю України і регулюється законами України, іншими прийнятими відповідно до них нормативно-правовими актами.

6.2. Порядок використання коштів Товариства в іноземній валюті визначається законами України.

6.3. В порядку ведення зовнішньоекономічної діяльності, Товариство може відкривати за межами України свої представництва, філії та виробничі підприємства, утримання яких здійснюється за кошти Товариства, а також має право відкривати свої підприємства в кордоні для записки, стачання та інших поточних справ своїх діяльності.

7. ОРГАНІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ, ЇХ КОМПЕТЕНЦІЯ, ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ ІНШИХ РІШЕНЬ

7.1. Вищим органом Товариства є Загальні Збори Учасників, що можуть бути скликані за ініціативою виконавчого органу Товариства або на вимогу учасника або учасників товариства, якщо на день

голосання вимоги в сукупності становлять 10 або більше відсотків статутного капіталу товариства але не більше одного року на рік.

7.2. Ріш Згаданих Зборів Учасників скликаються протягом шесті місяців наступного до звітним року.

7.3. Учасник має кількість голосів, пропорційно до розміру його частки у статутному капіталі Товариства в процентному співвідношенні.

7.4. Учасник Товариства не має права голосу при вирішенні питань щодо звинувачення з ним правочину та щодо спору між ним і Товариством (як і чл. 1 питання виключення Учасника із Товариства).

7.5. До виключної компетенції Загальних зборів Учасників належить:

- 7.5.1. визначення основних напрямків діяльності товариства;
- 7.5.2. внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модального статуту;
- 7.5.3. зміна розміру статутного капіталу товариства;
- 7.5.4. затвердження грошової оцінки нерухомого вкладу учасників;
- 7.5.5. перерозподіл часток між учасниками товариства у випадках, передбачених цим Статутом;
- 7.5.6. обрання та припинення повноважень наглядової ради товариства або окремих членів наглядової ради, встановлення розміру винагороди членам наглядової ради товариства;
- 7.5.7. обрання одноособового виконавчого органу товариства або членів колегіального виконавчого органу товариства, (якщо чл. окремо одного або декількох з них), встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу товариства;
- 7.5.8. визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу товариства;
- 7.5.9. створення інших органів товариства, визначення порядку їх діяльності;
- 7.5.10. прийняття рішення про придбання товариством частки (частини частки) учасника;
- 7.5.11. надання дозволу на продаж або інше розпорядження будь-яким нерухожим майном Товариства, а також на придбання нерухомого майна;
- 7.5.12. надання дозволу на розпорядження майном Товариства на суму, що перевищує 10 000 000, 00 (десять мільйонів, 00) грн.
- 7.5.13. надання дозволу на укладення договорів, контрактів та інших правочинів від імені Товариства на суму, що перевищує 10 000 000, 00 (десять мільйонів, 00) грн.;
- 7.5.14. затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;
- 7.5.15. розподіл чистого прибутку товариства, прийняття рішення про виплату дивидендів;
- 7.5.16. прийняття рішень про вилід, заштиту, поділ, припинення, ліквідацію та реструктуризацію товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення товариства, порядку розподілу між учасниками товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу товариства;
- 7.6. Прийняття інших рішень, віднесених законом до компетенції Загальних зборів Учасників.
- 7.7. Рішення Загальних зборів Учасників приймаються відкритим голосуванням.
- 7.8. Рішення з питань, передбачених підпунктами 7.5.2, 7.5.3, 7.5.16 Статуту, приймаються трьома чвертями голосів усіх учасників товариства, які мають право голосу у відповідних питаннях.
- 7.9. Рішення Загальних зборів Учасників з питань, передбачених підпунктами 7.5.4, 7.5.5, 7.5.9, 7.5.10 Статуту, приймаються одностайно всіма учасниками товариства, які мають право голосу у відповідних питаннях.
- 7.10. Рішення загальних зборів учасників з усіх інших питань приймаються більшістю голосів усіх учасників товариства, які мають право голосу у відповідних питаннях.
- Рішення важливі прийняти, якщо за того проголосували Учасники, що володіють у сукупності більш як 50 від загальної кількості голосів Учасників Товариства.
- 7.11. Вирішення питань, визначених п. 7.5. Статуту не можуть бути передані Загальними зборами Учасників для їх вирішення Виконавчому органу Товариства.
- 7.12. Загальні збори Учасників Товариства, як правило, вирішують питання на своїх засіданнях.

Учасники товариства мають право участі у загальних зборах учасників шляхом надання свого повноваження щодо голосування з питань порядку денного у письмовій формі (записки голосування). Справедливість підпису учасника товариства на такому документі засвідчується нотаріально.

Голос учасника товариства зареєструється до результату голосування з кожного окремого питання, якщо текст документа дозволяє визначити його волю щодо безумовного голосування за чи проти відповідного рішення з питання порядку денного.

Такий документ добувається до протоколу загальних зборів учасників та зберігається разом із ним.

7.13.У випадках, коли неможливо зібрати Учасників, або для термінового вирішення питань допускається прийняття рішення шляхом опитування.

Ініціатором проведення опитування може бути будь-який учасник товариства або виконавчий орган, якщо він не встановлено статутом товариства.

7.14. Ініціатор опитування надає всім учасникам товариства відповідний запит з проханням рішення із запропонованого питання (питань). У такому запиті зазначається адреса, на яку учасники товариства мають надіслати свою відповідь та прийняти рішення, і строк, протягом якого вони мають це зробити. Надіслані учасником запити неможливо здійснювати із застосуванням засобів електронних комунікацій, визначених статутом товариства.

7.15. У разі згоди із запропонованим рішенням учасник товариства підписує проект рішення та надає його ініціатору протягом 15 днів з дня отримання запитів.

Згода учасника товариства з прийнятим рішенням має бути безумовною. Надіслані учасником запити з прийнятим рішенням може здійснюватися із застосуванням засобів електронних комунікацій, визначених статутом товариства.

7.16. Ініціатор опитування зобов'язаний вислати прийняте рішення в письмовій формі, додати до нього копії відповідей усіх учасників товариства та надіслати всім учасникам товариства в порядку, встановленому для надіслання запитів, протягом 10 днів з дати завершення строку на прийняття ним відповіді від учасників товариства.

Ініціатор опитування передає виконавчому органу товариства підписані письмові рішення, отримані від учасників товариства, що сервілюються, збираються разом та набувають статусу протоколу. Рішення, прийняте шляхом опитування, також може бути оформлено у вигляді одного письмового документа, підписаного всіма учасниками товариства.

7.17. Відповіді, отримані після закінчення встановленого строку, або такі, зміст яких не дає змоги встановити колективними учасниками товариства щодо порушеного ініціатором питання, не враховуються під час підрахунку результатів голосування з такого питання.

7.18. Рішення вважається прийнятими, якщо за нього проголосували всі учасники товариства.

Датою прийняття рішення вважається останній день строку, протягом якого учасники мали надіслати свої відповіді ініціатору письмового рішення.

7.19. Будь-хто з Учасників має право вимагати розгляду питання на Зборах Учасників при умові, що воно було поставлено ним не пізніше строку, встановленого для скликання самої Зборів.

7.20. Якщо до складу Товариства входить тільки один учасник, вирішення будь-яких питань, які відносяться до компетенції Загальних зборів учасників Товариства, приймаються рішенням по таких питаннях, здійснюється та приймається таким учасником Товариства одностайно. Прийняті таким одностайним учасником Товариства рішення оформляються у вигляді письмового рішення одноособового учасника Товариства.

7.21. Виконавчим органом Товариства є Директор.

Директор виконує такі основні функції і обов'язки організації і забезпечення діяльності Товариства:

- організація виконання рішень Вишнього органу Товариства;
- організація виконання виробничих програм, договорів і інших зобов'язань, що вжиті Товариством;
- впровадження у виробництво нових техніки і прогресивної технології;
- матеріально-технічне забезпечення діяльності Товариства;
- реалізація (обу) продукції, робіт і послуг, що вироблені Товариством;
- кредитує, економічне, бухгалтерське і інформаційне забезпечення діяльності Товариства;
- забезпечення Товариства кваліфікованими кадрами;
- впровадження нових прогресивних форм і методів господарювання, створення організаційних і економічних умов для високопродуктивної праці на Товаристві;
- створення нормальних, безпечних і сприятливих умов для роботи на Товаристві;
- виконання інших функцій (обов'язків, робіт) у організації і забезпечення діяльності Товариства, що визначені із законодавства та інших документів;

7.22. Директор Товариства:

- діє від імені Товариства, представляє його інтереси на всіх вітчизняних і іноземних підприємствах, у фірмах і організаціях;
- розпоряджається майном (крім нерухомого майна) Товариства, якщо його вартість не перевищує 10 000 000, 00 (десять мільйонів, 00) грн.;
- самостійно укладає господарські і інші договори на суму, що не перевищує 10 000 000, 00 (десять мільйонів, 00) грн.;
- укладає угоди, договори на отримання кредиту і застави майна;
- підписує і укладає договори поручки;
- введе зручення від імені Товариства;
- відкриває у банках поточні та інші рахунки;
- користується правом розпорядження коштами Товариства;
- надає на придбання Товариства стягнення у відповідності до законодавства і укладення з ними контрактів та трудових договорів;
- у межах своєї компетенції видає нормативні документи, накази, розпорядження і має владики, обов'язкові для всіх підприємств і працівників Товариства;

роз'яснює інші питання, що належать до компетенції Директора.

7.23. Прийняття рішень Виконавчим органом Товариства.

Рішення Директора приймаються одностайно, оформляються письмово та підписуються ним.

7.24. Директор самостійно вирішує, у межах наданих йому повноважень, усі питання діяльності Товариства, крім тих, що належать до виключної компетенції Загальних зборів Учасників.

7.25. Директор підвільний у своїй діяльності Загальним зборам Учасників і організовує виконання їх рішень. Директор не має права приймати рішення, обов'язкові для Загальних зборів Учасників.

7.26. Діє Виконавчий орган Товариства розглядається не діє самого Товариства. Директор має право діяти від імені Товариства без довіреності.

Директор представляє інтереси Товариства в інших підприємствах, організаціях та державних органах, а також здійснює інші дії з оперативного керівництва роботою Товариства.

8. ПРИБУТОК ТОВАРИСТВА

8.1. Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності Товариства є прибуток. Прибуток утворюється з надходження від його господарської діяльності після зменшення витрат на придбання та придбаних до виключення учасників Товариства.

Товариство сплачується перебігом законом податки та інші обов'язкові платежі, а також відсотки по кредитах банків і по облігаціях. Прибуток, одержаний після закінчення господарського року на підставі розпорядження Товариства.

8.2. Розподіл чистого прибутку здійснюється після закінчення господарського року на підставі рішення Загальних зборів Учасників.

Господарський рік Товариства починається першого січня і закінчується тридцять першого грудня поточного року. В перший рік діяльності господарського року Товариства починається з моменту державної реєстрації Товариства.

9. ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

9.1. Виробничі та трудові відносини Товариства з працівниками, в тому числі питання майну та звільнення, режиму праці та відпочинку, оплати праці, надання відпусток, паритеті і комісійній діяльності Товариства регулюються колективним договором та індивідуальними трудовими договорами (контрактами), згідно з діючим законодавством України і діям Статуту.

Учасники товариства та індивідуальні трудові договори не повинні погіршувати становища працівників Товариства порівняно з умовами, передбаченими законодавством України.

9.2. Персонал Товариства формується з громадян України, інколи іноземних громадян та осіб без громадянства.

9.3. Соціальне страхування працівників Товариства, їх соціальні та пенсійне забезпечення регулюється нормами законодавства України.

10. ПОРЯДОК ПІДПИСАНИЯ УСТАНОВНИХ ДОКУМЕНТІВ ТА ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ

10.1. Статут товариства викладається у письмовій формі, прописується, прогумовується та підписується всіма учасниками товариства. Справедливість підпису учасників засвідчується нотаріально.

10.2. Зміни до статуту товариства підписуються учасниками товариства, які голосували за рішення про внесення таких змін або особою, уповноваженою на це органом, який прийняв такі рішення. Справедливість підпису учасників або уповноваженої особи засвідчується нотаріально.

10.3. Зміни та доповнення до статуту здійснюються шляхом внесення статуту у новий редакції та підлягають обов'язковій державній реєстрації у порядку, встановленому чинним законодавством України.

11. ПОРЯДОК ЛІКВІДАЦІЇ ТА РЕОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРИСТВА

11.1. Товариство припиняється внаслідок передачі всієї своєї майна, всіх прав та обов'язків іншим господарським товариствам - правонаступникам шляхом злиття, припинення, поділу, перетворення або в результаті ліквідації.

11.2. Додаткове припинення товариства здійснюється за рішенням Загальних зборів Учасників.

11.3. Товариство ліквідується:

- за рішенням Загальних зборів Учасників;
- за рішенням суду про визнання судом недійсною державної реєстрації Товариства через допущені при її створенні порушення, які не можна усунути, а також інших випадках, встановлених законом.

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «МАРКЕТ РІТЕЙЛ» (2022-2023 роки)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	81.00	55.00
первісна вартість	1001	902.00	956.00
накопичена амортизація	1002	821.00	901.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 507.00	1 317.00
Основні засоби	1010	17 689.00	27 824.00
первісна вартість	1011	48 703.00	61 586.00
знос	1012	31 014.00	33 762.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	115.00	115.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	19 392.00	29 311.00

Продовження дод.В

Продовження дод.В

II. Оборотні активи Запаси	1100	108 347.00	129 400.00
Виробничі запаси	1101	3 776.00	3 555.00
Товари	1104	104 571.00	125 845.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 810.00	6 123.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	873.00	542.00
з бюджетом	1135	1 080.00	1 605.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33 029.00	12 164.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 876.00	9 085.00
Готівка	1166	925.00	1 038.00
Рахунки в банках	1167	5 261.00	8 047.00
Витрати майбутніх періодів	1170	80.00	79.00
Інші оборотні активи	1190	7 866.00	7 922.00
Усього за розділом II	1195	167 961.00	166 920.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	187 353.00	196 231.00

Продовження дод.В

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	10.00	10.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 473.00	18 661.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	12 583.00	18 771.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	2 344.00	1 639.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 344.00	1 639.00

Продовження дод.В

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	26 381.00	19 375.00
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	0.00
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	137 942.00	148 038.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 004.00	1 413.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	488.00	510.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 208.00	1 731.00
за одержаними авансами	1635	7.00	7.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	5 396.00	4 747.00
Усього за розділом Ш	1695	172 426.00	175 821.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	187 353.00	196 231.00

Продовження дод.В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	630 432.00	707 018.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	519 075.00	584 828.00
Валовий: прибуток	2090	111 357.00	122 190.00
збиток	2095	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	15 483.00	1 273.00
Адміністративні витрати	2130	12 852.00	16 137.00
Витрати на збут	2150	98 218.00	92 912.00
Інші операційні витрати	2180	3 123.00	2 420.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 647.00	11 994.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	189.00	1 242.00
Фінансові витрати	2250	3 840.00	4 300.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	640.00	1 714.00

Продовження дод.В

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8 356.00	7 222.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 504.00	-1 300.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 852.00	5 922.00
збиток	2355	0.00	0.00

Продовження дод.В

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 852.00	5 922.00

Продовження дод.В

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5 002.00	4 465.00
Витрати на оплату праці	2505	21 415.00	23 338.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 654.00	4 878.00
Амортизація	2515	6 037.00	5 367.00
Інші операційні витрати	2520	76 524.00	72 991.00
Разом	2550	113 632.00	111 039.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Продовження дод.В

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**Рух коштів у результаті операційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	743 632.00	839 023.00
Повернення податків і зборів	3005	477.00	704.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	0.00	0.00
Цільового фінансування	3010	0.00	0.00
Надходження від повернення авансів	3020	2 082.00	1 361.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	291.00	0.00
Надходження від боржників неустойки	3035	0.00	111.00
Інші надходження	3095	49.00	145.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	719 225.00	765 545.00
Праці	3105	17 314.00	14 990.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	5 732.00	5 984.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	14 304.00	23 764.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	16.00	3 364.00
Інші витрачання	3190	809.00	952.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-10 869.00	26 745.00

Продовження дод.В

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	0.00
необоротних активів	3205	1 464.00	1 354.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0.00	0.00
дивідендів	3220	0.00	0.00
Надходження від деривативів	3225	0.00	0.00
Інші надходження	3250	0.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	0.00
необоротних активів	3260	14 707.00	8 506.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	0.00
Інші платежі	3290	0.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-13 243.00	-7 152.00

Закінчення дод.В

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0.00	0.00
Отримання позик	3305	54 274.00	68 623.00
Інші надходження	3340	137 344.00	156 031.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0.00	0.00
Погашення позик	3350	47 756.00	72 543.00
Сплату дивідендів	3355	0.00	0.00
Інші платежі	3390	121 541.00	171 840.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	22 321.00	-19 729.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1 791.00	-136.00
Залишок коштів на початок року	3405	10 876.00	11 012.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0.00	0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	9 085.00	10 876.00