

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МИКОЛАЙЧИК Любов Іванівна

**Формування системи управління соціальною
відповідальністю підприємства / Formation of the social
responsibility management system of the enterprise**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН - 41
Л.І. Миколайчик

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___»_____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА ПРИНЦИПАМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	15
2.1. Оцінка організаційно-управлінського процесу ТОВ «Нова Пошта»	15
2.2. Аналіз сучасного стану соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	27
ВИСНОВКИ	36

ВСТУП

Актуальність проблеми. За умов глобалізації економіки та стрімкими змінами ринку, питання соціальної поведінки у введенні бізнесу постає не лише важливим, але і безперечно необхідним для створення довгострокової конкурентоспроможності.

Соціальна відповідальність підприємства (СВП) враховує широкий перелік аспектів, які створюють позитивну думку в суспільстві щодо веденої діяльності. Застосування ефективної системи управління підприємствами, застосовуючи соціально-відповідальний підхід, дає змогу підвищити довіру серед своїх потенційних та вже існуючих клієнтів.

Сьогодні, коли споживачі та інші стейкхолдери ще активніше звертають свою увагу на етичну поведінку в управлінні компаніями, правильно сформована система управління соціальною відповідальністю стає необхідною складовою успіху бізнесу на ввітчизняному та міжнародному ринках.

Отже, дослідження та створення результативних механізмів в менеджменті соціально-відповідальних підприємств є важливою задачею для кожного, хто прагне досягти успіху в бізнес-середовищі.

Достатньо багато науковців ознайомлювались, цікавились та досліджували головні засади соціальної відповідальності, серед них А. Керролл, М. Ван Марревійка, Д. Віндзор та Р. Штойєр, які окреслили структуру розвитку засад виникнення такого поняття, як соціальна відповідальність. О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч і О. В. Панькова вважали, що соціальну відповідальність бізнесу слід оцінювати як філософсько-соціологічну одиницю. О. Ф. Овсянюк-Бердадіна та Ж. Л. Крисько окреслили те, що соціальне підприємництво і його розвиток здатне створити такі соціальні цінності, які здатні вирішити певні економічні проблеми.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізуванні та розробленні рекомендацій щодо створення системи управління соціальною відповідальністю в діяльності компанії ТОВ «Нова пошта».

Завдання:

- розкрити теоретичні аспекти СВП;
- оцінити організаційно-управлінський процес ТОВ «Нова Пошта»;
- проаналізувати сучасний стан соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»;
- окреслити пропозиції щодо удосконалення управління підприємством через розвиток соціальної відповідальності.

Об’єкт - механізм обґрунтування важливості застосування соціально-відповідального підходу в управлінні підприємством.

Предмет - теоретико-методологічні та практично значущі аспекти використання соціальної відповідальності в менеджменті ТОВ «Нова Пошта».

Практична значимість - вироблення практичн. рекомендацій з удосконалення системи управління СВП, окреслення пропозицій щодо покращення конкурентоспроможності компанії та сталому розвитку.

Апробація. [14].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Умови сьогодення та розвитку суспільства передбачає впевнене зростання очікувань населення, які стосуються реалізації соціально-економічних обов'язків на кожному рівні господарювання. Ці обов'язки реалізуються завдяки урахуванню потреб суспільства, що стосуються безпеки громадськості та охорони здоров'я, турботи про верстви населення, які є соціально-незахищеними, захисту навколишнього середовища, освітнього розвитку громад тощо. Урахування всього переліченого стосується змісту поняття «соціальна відповідальність», яке створює основу взаємовідносин суспільства та вимагає дотримання соціальних правил та стандартів.

Соціальна відповідальність підприємства - це обов'язок компанії діяти в своїй роботі так, щоб враховувати побажання всіх стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Це передбачає те, що підприємство повинне не лише забезпечувати отримання прибутку від своєї діяльності, але й активно направляти роботу для покращення соціального та сталого розвитку, зосереджувати увагу на екологічних питаннях та дотриманні етичних стандартів.

Отож, головне завдання компаній за таких умов - створення довгострокових цінностей для суспільства, взявши на себе відповідальність за економічний, соціальний та екологічний розвиток.

Однією з найцікавіших тем обговорення у бізнес-середовищі є соціальна відповідальність. Відкритість у сфері бізнесу сприяла збільшенню впливу його на суспільне середовище. Не достатньо вільний простір не дає можливості ефективно існувати на ринку. Тому інтеграція соціальної відповідальності зі стратегією розвитку компанії є важливим та необхідним елементом для діяльності провідних світових підприємств.

На глобальному ринку є розуміння того, що містить в собі соціальна відповідальність. Кожна компанія, що працює в такій сфері, дає своє власне

визначення цього поняття.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), так само соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) - це, в першу чергу, етичні правила та успіх в комерційній діяльності. КСВ - це те, що дає результат бізнесу у вигляді розвитку у сфері економіки, екології та суспільства [18]. Зміст розуміння соціальної відповідальності тісно пов'язаний зі взаємовідносинами держави, бізнесу та громадянського суспільства. Однак пояснення цього поняття є досить гнучким, і хоча існують дискусії щодо окремих аспектів, загального визначення цьому поняттю не існує. Так само як і єдиного розмежування її складових. До корпоративної соціальної відповідальності зазвичай відносять заходи, спрямовані на захист довколишнього середовища, забезпечення трудових прав та прав людини, гармонізацію відносин з місцевими громадами, підтримання конкурентного середовища та економіки загалом. У детальному розумінні, концепція КСВ охоплює також розвиток економіки підприємства, освіти та управлінських навичок, охорону здоров'я та вирішення проблем, які стосуються усього людства.

Вперше дослідженням поняття «соціальна відповідальність» та її проблематикою зайнялись у першій половині ХХ століття. Праця Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», яка була написана 1953 р., стала початком для постійного наукового аналізу, адже в ній були поєднанні перспективи та напрямки майбутньої дискусії [1, с. 95].

У роботах таких вчених: А. Керролл, М. Ван Марревійко, Д. Віндзор та Р. Штойер дуже детально пояснено шлях становлення схожих концепцій та способів, що стосуються їх структуризації. Як ось, А. Керролл, знаючи всю суперечність історичного становлення соціальної відповідальності, досліджував лише частину змінюваних форм означень протягом не одного десятиріччя. Але після 50-х років минулого століття дослідник окреслив те, як сформувалося сучасне розуміння соціальної відповідальності, що стосується 60-х років ХХ ст.: втрутилось визначення «корпоративна соціальна відповідальність бізнесу», у 70-ті роки збільшилась кількість схожих дефініцій, у 80-ті роки зросла кількість

проведень схожих досліджень (рис. 1.1).

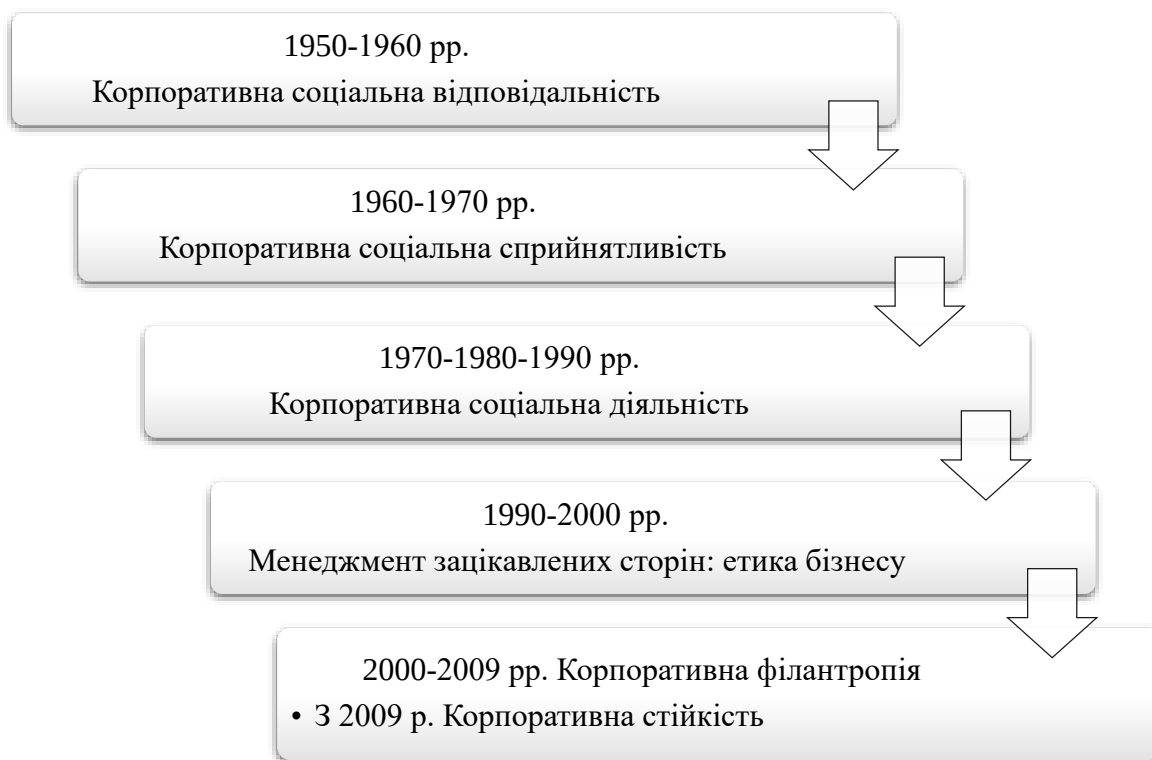


Рис. 1.1. Походження соціальної відповідальності

Примітка. Побудовано автором.

Розглядаючи дане поняття, можна побачити думки різних видатних осіб, які трактували його, посилаючись на абсолютно різні сфери наукових досліджень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування дефініції «соціальна відповідальність підприємства»

Автор	Пояснення поняття соціальної відповідальності підприємства
1	2
Джон Елкінгтон	Ввів концепцію «потрійного результату», згідно з яким підприємства мають враховувати не тільки фінансові результати, а і соціальні, екологічні фактори. Відповідальність розташована в трьох складових: економіка, суспільство, екологія.
Мілтон Фрідман	Відповідальність, якщо вона в контексті благодійності, повинна бути на власний розсуд застосована, зосередитись потрібно на отриманні прибутку.
Едвард Фрімен	Розширити соціальну відповідальність підприємства можна завдяки <u>стейкхолдерам</u> (працівник, постачальники, споживачі, громада), залучаючи їх інтереси до вирішення питань.
Грове Гарднер	Концепція сталого розвитку, яка висвітлює відповідальність підприємства, як довгостроковий вплив на соціум та екологію. Підприємство повинно функціонувати так, аби не заподіяти шкоди майбутнім поколінням.

Продовження табл. 1.1

1	2
Майкл Портера	Соціальна відповідальність підприємства - джерело конкурентних переваг. Прибутковість та інтереси соціуму можуть бути поєднанні, додаючи важливості бізнесу і суспільству, завдяки стратегії спільних цінностей.
Карл Бенедикт	Щоб підвищити соціальну стійкість завдяки інноваціям та технологіям, що містять в собі економічні, соціальні потреби, варто застосовувати соціальну відповідальність.

Примітка. Складено автором

Враховуючи велику кількість досліджень у цій сфері, важливо підкреслити: теоретичні засади формування та становлення соціальної відповідальності бізнесу так само лишаються приводом дискусій та варті уваги з боку сучасних роз'яснень, які стверджуватимуться не тільки теоретичними знаннями, а і завдяки аналізуванні практичних форм застосування соціальної відповідальності у сучасному бізнес-середовищі. Адже кожного дня з'являються нові виклики, з якими треба знайти спільні умови для існування.

Означення «соціальна відповідальність» варто характеризувати як деякі етичні межі, де певні особи, компанії володіють відповідальністю за те, як виконують свій громадянський обов'язок та дії, що можуть повпливати на принесення користі для суспільства.

У випадках, коли підприємство, чи людина оцінює можливість вжити міри, що можуть зашкодити довкіллю чи суспільству, такі дії розглядаються як соціально безвідповідальні. Згідно з цією концепцією, керівники мусять приймати рішення, які не лише сприяють максимізації прибутку, але й цінують інтереси громади та суспільства в цілому.

За словами таких вітчизняних науковців, як О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч і О. В. Панькова, СВБ слід оцінювати як філософсько-соціологічну одиницю, яка відображає об'єктивно важливі стосунки між особистістю та соціумом на базі їх єдиних зобов'язань, які реалізуються через свідому та вольову поведінку й діяльність [15].

Л. С. Селіверстова і Н. В. Лосовська стверджують, що соціальна

відповідальність підприємства є добровільною ініціативою, а не обов'язковою формою діяльності, і має бути орієнтована на стійкий розвиток господарюючого суб'єкта з належним виконанням міжнародних та національних нормативно-правових актів, угод, укладених в рамках соціального партнерства, а також технічних, екологічних і соціальних стандартів. Окрім того, бізнес повинен виконувати додаткові зобов'язання, що сприяють задоволенню соціально-економічних потреб стейкхолдерів внутрішніх та зовнішніх (власники, співробітники, ділові партнери, споживачі та громадськість в цілому), дотримуючись чинного законодавства та міжнародних норм поведінки [20].

На нашу думку, соціальна відповідальність підприємств набуває характеру обов'язковості, оскільки тенденції сучасності у розвитку свідомого бачення суспільства вимагають змін у стратегічному напрямку компаній. Споживачі все більше звертають увагу на проблеми, такі як зміни в екосистемі, несправедливість щодо доходів населення, диспропорції в сфері охорони здоров'я та гендерної нерівності.

Ключовим аспектом вивчення соціальної відповідальності є також окреслення факторів, які впливають на формування соціальної відповідальності в сферах бізнесу. Усі чинники, які впливають на створення та розвиток СВП, можна поділити на дві категорії: чинники дії та забезпечення (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Чинники, які впливають на соціальну відповідальність підприємства

Перша група містить такі чинники:

- система оподаткування та органи державного управління;
- державні дотації, субсидії, винагороди;
- виведення спеціальних фондів, резервів;
- волонтерська діяльність та ініціативи з боку приватного сектора;
- інші чинники.

Дана група чинників має вплив через податкову систему, організацію системи держуправління на національному й місцевому рівнях, а також завдяки держдотаціям, субсидіям, використанню особливих соціальних фондів, волонтерській діяльності. Досвід розвинутих економік свідчить, що розбудова систем оподаткування, державних субсидій та створення соціальних фондів дозволяє робити соціальну відповідальність невід’ємною частиною діяльності сучасних компаній. Це забезпечує гармонійне поєднання соціальної відповідальності та господарської діяльності.

Друга група містить такі чинники:

- 1) розвиток діяльності інвестування;
- 2) створення механізмів мотивації та стимулювання участі у вирішенні соціальних проблем;
- 3) побудова результативних систем управління;
- 4) впровадження державно-приватної співпраці.

Фактори забезпечення базуються на активізації інвестування, що є основою для впровадження інновацій, які, в свою чергу, створять можливості для додаткових фінансових надходжень та сильної фінансово-економічної бази для вибудови системи соціальної відповідальності. Важливу роль відіграє покращення системи управління бізнесом, створення механізмів мотивації для поєднання з соціальною відповідальністю, створення організаційної системи підприємств та покращення управлінських функцій. Особливу роль у забезпеченні соціальної відповідальності відіграватиме державно-приватна співпраця, яка забезпечить прихід додаткових грошових надходжень не лише на господарську діяльність, а й для розширення соціально-відповідальних

складових.

Усі фактори мають активний вплив на кількість компаній, що здійснюють соціальну відповідальність, а також на обсяг їх витрат на суспільні ініціативи та зміни.

Управління суспільним розвитком є важливою складовою соціальної політики, яка також включає систему суспільного захисту, сферу оплати праці, соціальне забезпечення та інші напрямки. На окремих етапах розвитку країни, особливо під час криз економіки, зменшення виробництва та ВВП, погіршення рівня та умов життя, менеджмент щодо соціального розвитку має бути орієнтований, в першу чергу, на забезпечення мінімальних соціальних потреб для населення.

Багатогранну структуру має СВП. Суб'єкт і об'єкт є її основними складовими. Саме поняття соціальної відповідальності має дві основні категорії:

- 1) суб'єктивний, який встановлює психологічно-моральні характеристики особи, як частини виховання соціумом, формування та розвиток особистості, яка усвідомлює свої обов'язки та несе відповідальність перед суспільством;
- 2) об'єктивний, який відображає об'єктивні вимоги, що впливають на діяльність суб'єкта, зокрема його участь у соціальних зв'язках і взаємовідносинах.

Організації різних типів сприяють добробуту соціума та мають вплив на навколишнє середовище через свою соціальну відповідальність [18].

Для того, щоб оцінити досягнення поставленої мети та ступінь задовільнення потреб, варто визначити цілі, які в пріоритеті для соціальної відповідальності в функціонуванні організації.

Потреба виступає як стимул до реальних дій, спонукаючи людей діяти під впливом зовнішніх стимулів і в певному напрямку.

Створення мотивів дає можливість визначити розмежування дій, необхідних для досягнення мети, а також саму мету. Пріоритетні мотиви є основою для розуміння підходу до оцінки результативності СВП. Якщо

досліджувати цей аспект, то під корпоративною СВП розуміється соціальна відповідальність підприємства з різних точок зору та проявів (рис. 1.3) [4].

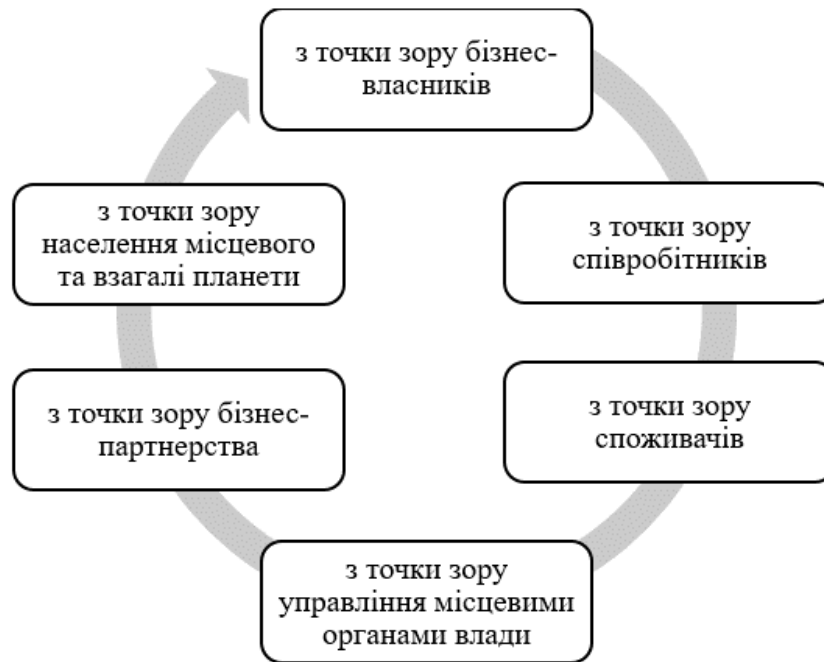


Рис. 1.3. Точки зору та прояви соціальної відповідальності підприємства

Примітка. Побудовано автором.

- з точки зору бізнес-власників - вчасне сплатування заробітної плати працівникам, чесна сплата податків, слідування законодавству та розвиток для покращення власного бізнесу;
- з точки зору співробітників - відповідальність керівництва перед колективом, політика компанії стосовно суспільства;
- з точки зору споживачів - недопущення завищення цін на товари, виробництво лише якісних і безпечних товарів, надання правдивої інформації щодо них, запобігання стимулювання шкідливих звичок у споживачів;
- з точки зору управління місцевими органами влади - право на введення законної бізнес-діяльності на певній території та надання «благодійних внесків» за вимогою адміністрації;
- з точки зору бізнес-партнерства - створення відносин з партнерами на основі економічної відповідальності, чесного виконання угод,

професіоналізму у діяльності;

- з точки зору населення місцевого та взагалі планети - відновлення джерел вичерпних ресурсів, охорона навколишнього середовища, економічність у споживанні даних ресурсів.

Поділити мотиви здійснення соціальної відповідальності на дві групи запропонувала Н. Е. Ткаченко:

- 1) мотиви з точки зору підприємства;
- 2) мотиви з точки зору власника підприємства.

Виділення основних мотивів управління органів самоврядування, громади, а також державних проблем, споживачів, інвесторів і громадськості розглядається в напрацюваннях Л. І. Швець. Автор зазначає, що такий підхід є результативним та сучасним, щоб забезпечити інтереси всіх членів соціально-відповідальної діяльності. Зокрема, відмінність в мотивації обумовлює наявність різних цілей, що в свою чергу визначає різні критерії для оцінки ефективності здійснення цих цілей. Система оцінки ефективності СВП формується залежно від визначених цілей.

Програма розвитку ООН в Україні та їх фахівці визначають КСВ, поведінку з розумінням філософії та концепцію організації діяльності бізнесу, яка орієнтується на такі основні принципи:

1. Створення якісної продукції, надання послуг споживачам.
2. Суворе дотримання законодавчих вимог.
3. Вибудова доброчесних взаємин з усіма стейкхолдерами (зацікавленими сторонами).
4. Розвиток бізнесу, спрямований на збільшення добробуту інвесторів, які зацікавлені найбільше у діяльності таких компаній.
5. Врахування суспільних очікувань та етичних принципів у бізнес-практиці.
6. Внесок у розбудову проєктів, до яких залучене місцеве самоврядування через програми партнерства [16].

Green paper Європейського Союзу визначає соціальну відповідальність, як

«концепцію, за якою організації за власним бажанням поєднують соціальну та екологічну політику в свою бізнес-діяльність і взаємовідносини як з організаціями, так і з людьми» [2, с. 56]. Ця концепція є прийнятною для більшості країн ЄС. Соціальна відповідальність має багаторівневу структуру, що в складі має три рівні.

Перший рівень включає здійснення таких обов'язків, як вчасна виплата заробітної плати, оплата податкових зборів, збільшення штабу працівників.

Другий рівень передбачає створення сприятливих та комфортних для праці умову, розвинення соціальної сфери та підвищення кваліфікації співробітників.

Третій, найбільш важливий серед усіх інших рівнів відповідальності, на гадку таких вчених, як М. Бутка, В. Білявський, Н. Борецька, полягає в благодійній діяльності.

Отже, на даний момент соціальна відповідальність на підприємствах - це частина бізнес-стратегії, не лише додатковий елемент. Адже йдеться про осіб, які мають значення для нас, про клієнтів, які є важливими для нашого бізнесу, а також про залучення фінансових ресурсів. Для підприємств соціальна відповідальність є загальновизнаним принципом, яким слідує багато організацій по всьому світу. Розвиток цього питання знаходиться під пильною увагою влади держав різних країн, організацій міжнародного рівня, адже воно приносить як суспільну, так і економічну користь.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА ПРИНЦИПАМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1. Оцінка організаційно-управлінського процесу ТОВ «Нова Пошта»

У 2025 ТОВ «Нова пошта» можна вважати одним із найпопулярніших і найбільш відомих сервісів експрес-доставки в межах України та за кордоном, адже у Європі є низка мереж відділень. Це є приватна компанія, яку заснували в 2001 році Климів Вячеслав та Попершнюк Володимир. Між двома власниками порівну розділений суб'єкт господарювання та статутний капітал.

11 тисяч відділень та 13 тисяч поштоматів вже відкриті компанією в межах України, ще 19 відділень функціонують у Польщі і 1 у Литві, також у планах розширити мережу в Чехії та Німеччині.

Організація спеціалізується на транспортно-експедиторській діяльності, надає логістичні та поштові послуги. Серед визначних переваг компанії можна виділити: швидкість, оперативність в передачі різного типу вантажів, документів та валютних переказів. 23 години виділяється в середньому на доставку, цей показник скоротився до такого числа саме у 2021 році [7].

Основні напрямки діяльності компанії включають надання широкого спектру послуг з логістики, зокрема:

- 1) експрес-доставка документації, посилок, вантажів великогабаритного типу;
- 2) поштові, кур'єрські послуги для підприємств, організацій, фізичних осіб;
- 3) пакувальні послуги;
- 4) вантажно-розвантажувальні послуги;
- 5) інші допоміжні послуги в транспортній сфері.

ТОВ «Нова пошта» - це компанія, яка надає поштово-вантажні послуги, забезпечуючи зручну доставку для кожного клієнта, або на відділення,

поштомат, або за адресою. Вона пропонує послуги з логістики та дистрибуції, здійснюючи доставку як малих вантажів, так і великих. Нова пошта допомагає великій кількості підприємців розвивати свій бізнес не лише в Україні, а й за її межами.

Організаційна структура компанії Нова Пошта є комплексною та багаторівневою, адже має значний обсяг діяльності та велику мережу, яка містить в собі філії та відділення по всій території України. Загалом, структура управління складається з таких основних елементів:

1. Вищий керівний склад (топ-менеджмент). Група осіб, до якої входять генеральний директор (CEO), віце-президенти та інші вищі посадовці, що займаються стратегічним управлінням і прийняттям ключових рішень для розвитку компанії;
2. Функціональний підрозділ. Компанія має низку окремих підрозділів, таких як фінансовий, операційний, логістичний, ІТ та інші. Кожен з них виконує свої специфічні функції, завдання у рамках своєї сфери діяльності;
3. Структура регіону та території. Через велику мережу відділень (філій), компанія організовує управління на регіональному рівні, де управлінці конкретних областей контролюють діяльність у своїй зоні відповідальності;
4. Операційний підрозділ. Компанія має спеціалізовані підрозділи, що займаються конкретними аспектами діяльності, такими як оцінка вантажів, зберігання на складах, транспорт (логістика);
5. Сервіс підтримки. Є підрозділи, що фокусуються на клієнті та його обслуговуванні, це включає відділи допомоги та обслуговуванні споживачів;
6. Управління проектами. Для реалізації нових проектних ініціатив можуть утворюватися команди, які будуть діяти лише на час виконання даного проекту.

Основними структурними одиницями організації є відділи, які

об'єднуються у департаменти. Вони, в свою чергу, об'єднують кілька функцій.

Регіональні директори слідує вказівкам ради директорів. Вони відповідають за контроль роботи директорів філій.

Директори філій, у свою чергу, мають під своїм керівництвом територіальних менеджерів, які слідкують за діяльністю керівників відділень, що займаються безпосереднім управлінням відділеннями (рис. 2.1).

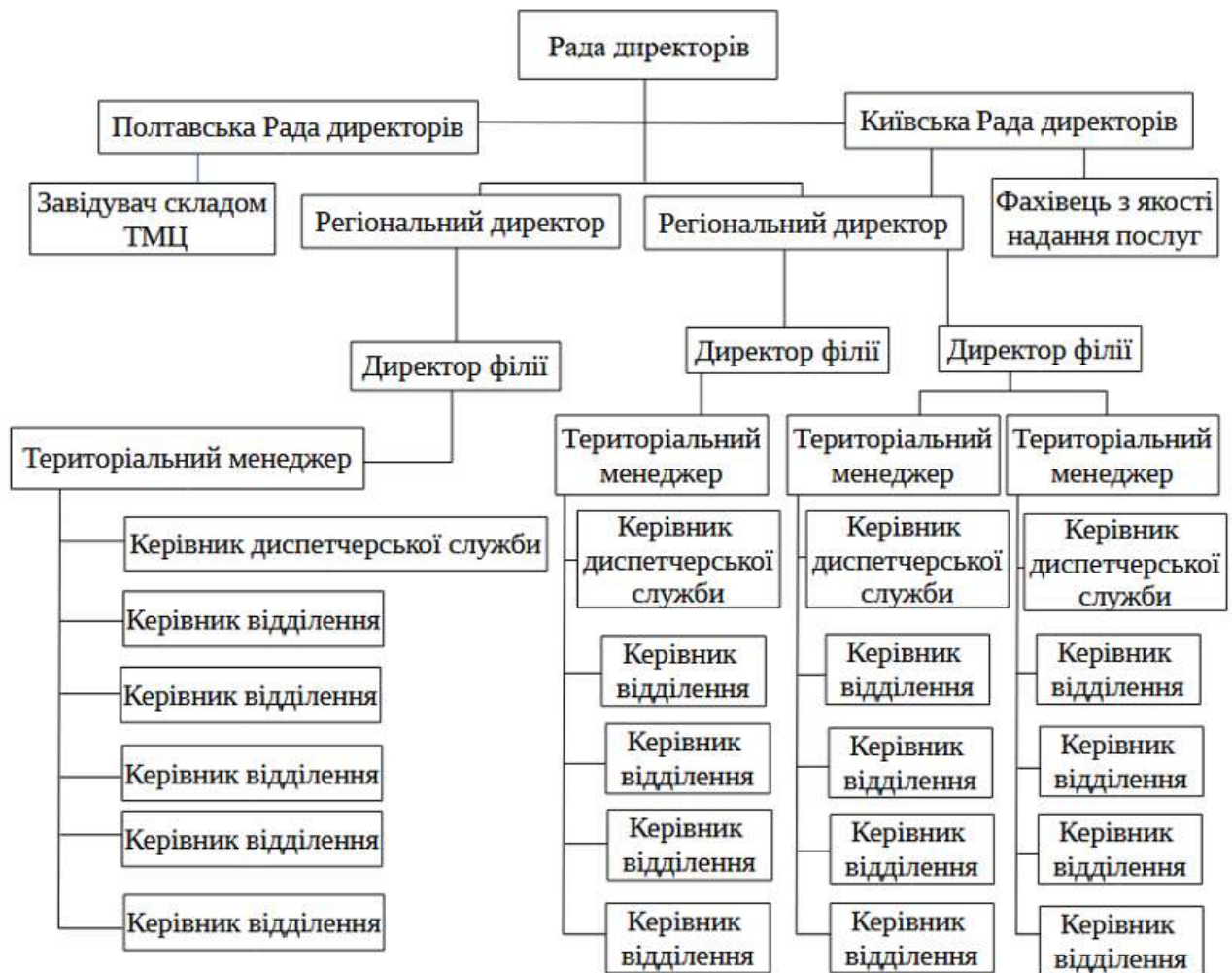


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії «Нова пошта»

Примітка. Побудовано автором на основі [19].

Організаційна структура управління лежить в основі системи управління: вона встановлює взаємозв'язки та ієрархію елементів системи, формує її склад, встановлює оптимальну чисельність апарату управління, розподіляє обов'язки, відповідальність керівників, закріплює їх за відповідними підрозділами та регламентує різного типу зв'язки між управлінським апаратом і структурними

відносинами [17].

Ефективна внутрішня комунікація має ключове значення для будь-якої великої організації. Це завдання ускладнюється у разі великої кількості працівників та відділів. Менеджерам зачасто буває важко в той самий час тримати під контролем усі аспекти проектів і поточних завдань. Контрольні процеси відбирають певний проміжок часу, а погодження рішень може уповільнювати робочий процес, що негативно впливає як на результати, так і на загальний моральний клімат у команді.

Компанією ТОВ «Нова пошта» впроваджено систему комунікацій горизонтального та вертикального характеру, які охоплюють кілька ключових напрямків:

1. Спостереження - керівник постійно контролює ефективність діяльності співробітників та здійснює індивідуальні бесіди на основі результатів таких перевірок. Менеджери підрозділів власне самі роблять оцінку роботи своїх команд щодо виконання поставлених завдань. Керівники та інші працівники щомісячно готують звіти про результати роботи, зокрема щодо прибутків, які подають керівникам своїх підрозділів.
2. Взаємодія реалізується через регулярні зустрічі між працівниками та керівниками, укладання директором угод із постачальниками, а також завдяки постійному обміну думками та ідеями всередині колективу.
3. Повідомлення включають накази керівництва щодо виконання конкретних завдань, розпорядження про щомісячні плани продажів, сформульовані керівниками підрозділів.
4. Аналізування, до якого належать дослідження ринку, фінансовий аналіз балансу, оцінка динаміки розвитку компанії, а також аналіз ефективності персоналу.
5. Лаконічність - попри намагання стисло подавати інформацію, керівник регулярно затримує співробітників після коротких щоденних нарад через надмірну деталізацію в поясненнях поточних завдань.
6. Покращення і застосування вже наявного інформаційного забезпечення

для діяльності компанії є ключовим чинником зростання її результативності. Реалізація даного важливого завдання сприяє створенню сприятливих умов для зростання прибутків організації.

Фінансові підсумки діяльності за 2024 рік, наведені в табл. 2.1, відображають її ефективну роботу у сфері експрес-доставки різного типу вантажів.

Таблиця 2.1

Результати фінансової діяльності ТОВ «Нова пошта»

Показник	Роки	
	2024	2023
Чистий прибуток (фінансовий результат)	2500331	3967156
Чистий дохід від реалізації	44779857	36468879
Собівартість, витрати на збут	-36192936	-29481319
Адміністративні витрати	-4209338	-2985829
Інші операційні доходи/витрати	-2459541	-1021853
Інші фінансові доходи/витрати	918595	145 297
Податок на прибуток	-336306	-471019

Примітка. Складено автором на основі [21].

Серед ключових конкурентних переваг компанії на ринку можна виокремити: доступність послуг; зручність у користуванні сервісами; мобільність і широке покриття мережі; оперативність; висока надійність; сучасні технології та цифровізація; конкурентна вартість послуг.

Поєднання цих факторів, разом із зростанням попиту на послуги та ефективним управлінням з боку менеджменту, дозволило компанії не лише зберегти фінансову стабільність порівняно з 2023 роком, а й досягти покращення результатів.

Застосування модернізованих технологій інформаційних технологій да змогу комплексно підходити до вирішення актуальних завдань аналітичного характеру. Автоматичність в роботі допомагає пришвидшити бізнес-операції та підвищити ділову активність компанії. Аналіз теперішнього стану інформаційного забезпечення дозволяє працівникам різних підрозділів краще розуміти потенціал та проблемні аспекти впровадження нових технологій, що, у

свою чергу, допомагає ефективніше планувати їх масштабну інтеграцію. Під час ухвалення рішень щодо впровадження інформаційних систем необхідно оцінити всі переваги й недоліки кожного варіанта, зокрема зручність використання та фінансові витрати [13, с. 130].

Таким чином, застосування сучасних інформаційних систем в управлінні операційної діяльності сприятиме значному зростанню її ефективності.

Отож, компанія Нова Пошта є великим підприємством, що успішно працює на логістичному ринку та ринку доставок у нашій державі. Широкий асортимент послуг, високий рівень обслуговування та ефективне управління - ось в чому проявляється успіх компанії. Організаційна структура компанії доволі розгалуження, проте залишається гнучкою, і це дає можливість швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та в середині самої компанії.

2.2. Аналіз сучасного стану соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»

З початком 2016 року у компанії Нова пошта була ухвалена стратегія соціальної відповідальності бізнесу, або ж корпоративної соціальної відповідальності. Це є документом, який визначає чіткий підхід до соціальних інвестицій і слугує певною «дорожньою картою» у цій сфері. Кожен проект, що реалізується «Нова пошта», має чітку спрямованість на бачення зростання компанії і цінності бренду. Підхід до корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, що організації здійснює суспільні інвестиції, результати яких оцінюються соціальним впливом. Головною метою соціально-відповідальних проектів є внесок організації у вирішення конкретних соціальних проблем, чи то наслідки воєнних конфліктів, чи то брак книжок у бібліотеках сіл. Довгостроковою стратегією соціальної відповідальності «Нова пошта» є система поєднання практик і програм, які вплетені в бізнес-процеси компанії і відображають відповідальність за її діяльність у минулому та сьогодні, а також

відслідковують вплив організації на зовнішнє середовище [9, с. 24].

У серпні 2014 року компанією було відкрито проєкт, який дозволив благодійним та волонтерським організаціям безкоштовно здійснювати відправлення та отримування гуманітарних вантажів через будь-яке відділення по всій території нашої держави.

Особливо важливу роль цей проєкт відіграв на період пандемії COVID-19, коли він допомагав забезпечувати заклади охорони здоров'я потрібним обладнанням.

Після 24 лютого 2022 року «Гуманітарна пошта» стала окремим гуманітарним напрямом роботи компанії. Перед початком повномасштабного вторгнення росії в Україну створено і відвантажено було майже 20000 т вантажів гуманітарного типу, після подій 24 лютого Нова пошта почала щомісяця перевозити по 1500 т вантажу для захисників, цивільних.

В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк, які є власниками компанії, переконані, що сьогодні бізнес в Україні не має залишатися осторонь викликів, яких спіткала наша держава. Тому, підтримуючи волонтерів, компанія додає свій вплив у світле та мирне майбутнє країни.

Благодійні фонди та волонтерські організації створюють співпрацю, яка відбувається як в рамках постійних партнерських відносин, так і через одноразову допомогу. Число таких фондів та організацій, які отримують допомогу завдяки «Нова пошта», зростає щодня.

Розглядаючи екологічний аспект діяльності соціальної відповідальності у ТОВ «Нова пошта» можна окреслити реалізацію доставок електромобілями. Компанія здобула першість на українському ринку експрес-доставок з даною ініціативою. Нова пошта почала тестувати електромобілі у 2016 році, тривалість якого 3 місяці. Прийняття рішення щодо масової закупівлі цих авто буде визначено завдяки аналізу ефективності та продуктивності даного виду транспортування. Попередньо розглядалась стартова закупівля до 10 електричних легкових автомобілів, які будуть використовуватися для обслуговування клієнтів у столиці та містах з населенням понад мільйон осіб.

Організація відкрита для співпраці як із зарубіжними, так і з українськими виробниками.

Ця ініціатива сприймається компанією, як вияв інноваційного підходу та відповідального ставлення до соціальних аспектів бізнесу. Організація, разом з усією Україною загалом, розробляє для себе нові можливості для реалізації себе в соціально-відповідальному напрямку роботи. Вже сьогодні Нова пошта розуміє, що використання екологічного транспорту має велике майбутнє.

Переконані, що компанія дбайливо відбирала автомобілі для тестування, щоб переконатись, що клієнти зможуть отримати свої відправлення так само без проблем та нюансів, як і звичайним авто. Електрокар здатен працювати протягом дня без потреби в додатковій підзарядці. Заряджають його у спеціально відведених місцях вночі.

Дана соціально-відповідальна ініціатива, яка проявляє в собі екологічний аспект, дає надію повірити людям в ще не застарілі цінності безпечного, комфортного, а головне чистого навколишнього середовища.

Також Нова пошта слідує екологічним принципам, таких як «зелений офіс». З бажанням раціонального використання ресурсів у підрозділах встановлено бокси, які збирають папір та поліетилен, застосовано електронну документацію, створений трансфер для співробітників. Для нагадування про енергоощадні дії розміщено інформаційні наліпки, які закликають вимикати електроприлади на ніч, перекривати воду та користуватись двостороннім друком.

Наразі всі підрозділи здійснюють повний збір, сортування та передачу на перероблення таких матеріалів, як папір, стрейч-плівки, поліетиленові пакети. Для більш ефективного розділення матеріалів для пакування, у клієнтських зонах відділень розміщені спеціальні ємкості, а ще листи з інформацією та порадами щодо правильного сортування відходів.

Вже більше 15 років експрес-доставка «Нова пошта» стала необхідною для частини людей та підприємств в Україні. Компанія прагне зробити читання так само звичайною і важливою частиною життя для кожного українця. Читання сприяє розвитку мислення, розширює кругозір, змінює погляди та мотивує до

нових звершень. Отже, книга є важливим інструментом у формуванні соціально-відповідального громадянина, а також цікавої особистості. З цієї причини «Нова пошта» продовжує підтримувати та розвивати так звану «моду на книги». Саме з 2015 року компанія спільно з партнерами розпочала роботу над проектом по збору книжок для сільських бібліотек. Проте виникла проблема, котра здавалась менш складною на початку: через низький рівень читання у нас в країні так мало видавництв та взагалі попит на книги дуже низький. Тому організація так палко загорілася популяризацією книгочитання.

У квітні 2015 року стартував національний проект «100000 книг для сільських бібліотек», з ідеєю якого виступила Фундація Дарина Жулдак у співпраці з компанією Нова пошта та телеканалом «Україна» [19].

Згідно з концепцією авторів, у містах волонтери робили центри, в яких усі охочі могли здавати книги увесь місяць. Потім експрес-доставкою «Нова пошта» ці книги доставлялись до сільських бібліотек по всій країні. Кур'єри взяли на себе зобов'язання забезпечити школи та бібліотеки в селах книгами.

Дана ініціатива була підтримана Міністерством науки та освіти України, Бібліотечною асоціацією України, а також низкою підприємств, які встановили пункти збору книг у своїх офісах [8].

ТОВ «Нова пошта» поставило перед собою мету: дати можливість розвиватися та підтримувати в цьому малий та середній бізнес у нашій державі. З цією ціллю було започатковано проект «Школа бізнесу Нова Пошта», який надає підприємцям з усіх регіонів країни шанс здобути потрібні навички задля зростання продуктивності від власної справи. У компанії впевнені, що розвиток бізнесу в Україні сприятиме зростанню добробуту всього суспільства.

Крім того, у компанії реалізується програма «КРУТО Нова Пошта» це освітній проєкт, який націлений на розвиток молоді, її професійне зростання та кар'єрні перспективи. Компанія співпрацює з українськими закладами вищої освіти, допомагаючи молоді розвивати *soft skills*, необхідні для вдалого початку кар'єри в незалежності від обраної спеціальності. Учасники програми мають змогу проходити практику та отримати роботу в «Нова пошта». Мета проєкту є

створення справжніх можливостей задля розвитку, подолання перешкод між освітою та бізнесом, а також підтримка амбітної молоді на шляху до професійного успіху.

Сьогодні одним з головних напрямів соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта» є турбота про благополуччя як співробітників компанії, так і її клієнтів. У межах реалізації свого стратегічного напрямку КСВ компанії вдалося зберегти робочі місця та максимально зменшити поганий вплив кризових подій. Наразі компанія зосереджує свої зусилля на підтримці населення в умовах боротьби у відповідь на збройну агресію РФ, приділяючи особливу увагу соціально вразливим категоріям населення та власним співробітникам [14, с. 261].

Слід акцентувати увагу на ключових показниках, які демонструють причинно-наслідкові взаємозв'язки з впровадженими діями та результативність бізнес-структури (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Кореляція між заходами корпоративної соціальної відповідальності та результативністю ТОВ «Нова пошта»

<u>Стейкхолдери</u>	Заходи	Результати
Клієнти	Надання сервісу на високому рівні, аудит контрагентів і перевізників, стабільне та надійне партнерство	Приріст нової клієнтської бази, дохід від основної діяльності, <u>впізнаваність</u> компанії серед цільової аудиторії
Суспільство	Сприяння суспільно важливим ініціативам через підтримку громадських організацій та фінансування заходів із благодійною та екологічною метою	Позитивна присутність у ЗМІ та цифровому просторі, інтенсивність наглядних перевірок податкових і контрольних інстанцій
Працівники	Організація навчальних програм для працівників, надання соціального пакету, підтримка особистісного розвитку, участь у спортивних заходах, діяльність профспілок та можливість активного кар'єрного зростання	Рівень кадрової стабільності, <u>проінформованість</u> потенційних працівників про компанію та ефективність трудової діяльності

Примітка. Складено автором на основі [10].

Кожен із показників має прямий вплив на ключові фінансові результати діяльності компанії. Створення та зростання капіталу зі соціальної діяльності забезпечується через впровадження та вдосконалення практик КСВ.

Таким чином, розвиток КСВ приносить користь не лише суспільству та державі, а й безпосередню бізнесу ТОВ «Нова пошта». Водночас слід розуміти, що користь передусім полягає у майбутніх перевагах, а не тільки в одержанні прибутку.

КСВ-стратегія ТОВ «Нова пошта» - це комплекс взаємопов'язаних практик і програм, інтегрованих у бізнес-процеси компанії, що передбачають відповідальність за її діяльність сьогодні і в майбутньому, а також враховують, як впливає компанія на середовище [10].

Хоча стратегія ТОВ «Нова пошта» демонструє позитивні результати, вважаю за доцільне переглянути шляхи її подальшого поліпшення. Корпоративна соціальна відповідальність у межах бізнес-моделі є складною системою, інтегрованою в стратегічні напрямки розвитку компанії.

Для покращення тактик та стратегії доцільним є впровадження такого підходу, як процесний, який дозволить досягти наступних результатів:

- зміцнення співпраці з неурядовими організаціями в момент формування пріоритетних напрямків КСВ;
- трансформація соціальних програм із рівня адміністративного управління у напрям економічно обґрунтованих взаємин компанії з державними структурами та місцевими громадами;
- створення у керівників чіткого розуміння соціальної відповідальності як важливого аспекту життя суспільства;
- підвищення рівня корпоративної культури та значення етичних принципів у взаємодії з соціумом;
- посилення інформаційної прозорості компанії та створення ефективних комунікаційних шляхів із різними суспільними групами.

Отже, управлінське рішення - це результат аналізу критичних ситуацій, що здійснюється з урахуванням творчого підходу та чіткого визначення цілей. Воно

передбачає вибір оптимальних способів, методик та інструментів для вирішення даних ситуацій. За таких умов таке рішення оцінюється як підсумок управлінського процесу й одночасно як ключовий інструмент впливу керівника на об'єкт управління. Управлінець зобов'язаний ухвалювати рішення обдумано й обґрунтовано, адже відповідальність за наслідки його дій є вкрай високою. Вибір рішення включає чітку послідовність дій - від виявлення проблеми та аналізу ймовірних шляхів вирішення до оцінки альтернатив і вибору найкращого варіанту, використовуючи відповідні способи на всіх етапах.

Управління компанією та її організаційна структура є фундаментальними складовими системи управління. Вона визначає ієрархію, складові елементи та характер їх взаємодії. Організаційна структура встановлює потрібну кількість керівного складу, регулює різного типу зв'язки між співробітниками управлінського апарату та структурними підрозділами. Також вона визначає права, зобов'язання й рівень відповідальності керівників, створює їх розділення між окремими підрозділами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Розвиток стратегічного підходу до корпоративної соціальної відповідальності на сьогодні сприяє здійсненню цінностей як для бізнес-середовища, так і для соціуму, а також забезпеченню довгострокових конкурентних переваг.

У сучасному діловому середовищі сформувалася стала група підприємств, які впроваджують положення соціальної відповідальності та встановлюють її як важливу складову в загальне стратегічне управління. Вони орієнтуються на міжнародні стандарти й вимоги, а також розглядають соціальну інвестиційну базу як одну із ключових показників ефективності. Приймаючи таку відповідальність за результати своєї діяльності, ці компанії беруть до уваги вподобання суспільства, що відповідає сучасному розумінню концепції КСВ. Соціальна відповідальність враховує відповідальний підхід до якості продукції чи послуги, турботу про споживача, співробітника і партнера, і активну взаємодію з суспільством, залучення до розв'язання актуальних проблем суспільства [6, с. 67].

Економіка сьогодні відзначається складністю соціально-економічних процесів і швидкістю розвитку теоретичного і практичного напрямків управління, зростання вимог до комунікаційних зв'язків і навчанню неординарних, креативних особистостей. Це породжує гостру потребу у створенні ефективної культури на різних рівнях – національному, регіональному, організаційному, професійному, сімейному та особистісному. В державі, де основною метою є виховання соціально-відповідальної, громадської та творчої особистості, всі інституції влади і громадські організації спрямовані на формування ефективної національної культури [1, с. 95].

Соціальна відповідальність бізнесу проминула складний шлях, починаючи з зацікавленості компаній та соціуму і закінчивши запровадженням міжнародних

нормативів (стандартів). Вона стала визначальним інструментом у підвищенні конкурентоспроможності компаній. Сучасна глобальна тенденція потребує від підприємств вирішувати не лише завдання, що пов'язані з бізнесом, але й проблеми соціуму та екології, забезпечуючи при цьому економічний розвиток. Просування соціальної відповідальності спрямований на мінімізацію негативного впливу на сучасне та майбутнє покоління. Шляхом успішної політики СВБ компанії можуть позитивно впливати на людство та світ в довгостроковій перспективі, сприяючи досягненню сталого розвитку і підвищенню конкурентоспроможності.

Враховуючи потреби компанії, які необхідні для заснування програми СВБ, яка якісно вирішить дані аспекти, ТОВ «Нова пошта» повинна звернути увагу на такі 3 критерії соціально-відповідального введення бізнесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Головні напрямки розвитку СВБ ТОВ «Нова пошта»		
Критерій	Рекомендований розвиток	Рекомендовані дії
Екологічний аспект	- реалізація енергозберігаючих технологій у виробництві; - використання екологічних упакувань для замовлень (відправлень); - використання транспортних засобів, які відповідають міжнародним екологічним нормам; - покращення автоматичності логістичного ланцюжка.	- покращення усвідомленості щодо екологічних систем у будівництві логістичного ланцюжка; - застосування екологічно-переробленого матеріалу для відправлень; - ефективне використання відходів; - впровадження СВБ-моделі для зміцнення сталого розвитку.
Соціальний аспект	- підвищення продуктивності працівників через використання нематеріальних стимулів; - оптимізація системи мотивації персоналу; - розвиток компетенцій працівників.	- активізація участі персоналу у процесі прийняття рішень; - формування сприятливого клімату довіри серед працівників; - введення інноваційних систем навчання для персоналу; - реалізація мотиваційних механізмів.
Економічний аспект	- зміцнення фінансової стабільності підприємства; - оптимізація використання корпоративних активів для підвищення результативності; - розширення присутності на внутрішніх та міжнародних ринках; - підвищення рівня лояльності клієнтів.	- забезпечення зростання прибутку та покращення рентабельності бізнесу; - впровадження стратегії маркетингу; - аналіз споживчих тенденцій.

Примітка. Розроблено автором самостійно.

Досягнення успіху в економічних і соціальних аспектах діяльності неможливе без заснування соціально-відповіданих принципів. Дотримання їх дозволяє встановити такі результати:

1. Зростання комерційної ефективності - завдяки зростанню продуктивності, поліпшенню виробничих процесів, залученню інновацій, а також вдосконаленню систем менеджменту ризиками як фінансового, так і нефінансового характеру.

2. Поліпшення репутаційного характеру компанії. Якісна, прозора та надійна діяльність, довірливі та добропорядні взаємини - це нематеріальні активи, що формують позитивне сприйняття бренду. Реалізація соціально-важливих ініціатив зміцнює довіру до компанії з боку зацікавлених осіб, що сприяє збільшенню ринкової частки, зростанню лояльності клієнтів і залученню інших споживачів.

3. Розвиток довгострокових партнерських зв'язків із бізнес-партнерами. У сучасних умовах все більше компаній надають перевагу співпрацю з соціально-відповідальними організаціями, що відкриває шлях до вигідніших контрактів і кращих умов від постачальників.

4. Налагодження стабільних взаємин із місцевою владою, громадськими організаціями, ЗМІ. Застосування якісніших практик корпоративної соціальної відповідальності демонструє активну громадську позицію компанії, сприяючи зміцненню її взаємин із соціумом та державою.

Соціальна відповідальність є вагомим чинником, що мотивує працівників і сприяє залученню компетентних фахівців. Впровадження внутрішніх практик соціальної відповідальності позитивно впливає на робочу атмосферу, покращує взаємовідносини у колективі, сприяє зростанню професійного рівня співробітників і загальної продуктивності праці. Завдяки соціальним ініціативам компанія має змогу створювати довкола себе простір соціального добробуту. Грамотно розроблена стратегія заснування даних проектів і їх ефективне зображення в публічному просторі здатні надати бізнесу відчутну підтримку, забезпечуючи зростання економічного і комунікаційного ефекту, аніж

традиційні заходи.

Терміни «КСВ», «СВБ», «соціальна відповідальність» мають відмінні рівні застосування: КСВ та СВБ стосуються корпоративного рівня, тоді як соціальна відповідальність охоплює ширший контекст - особистісний, суспільний і державний [3]. Отже, ці поняття взаємодоповнюють одне одного та формують цілісну систему.

В умовах політичної та соціальної нестабільності, невизначеності суспільного розвитку та економічного спаду особливо важливою стає зростання відповідальності кожної особи в суспільстві. У цьому контексті зростає актуальність соціально-відповідального підходу в роботі, оскільки бізнес вважається ключовою складовою у житті та має значний вплив на загальну атмосферу. Для вирішення кризових ситуацій, зростання конкурентоспроможності та здійснення основ сталого розвитку необхідне наукове пояснення стратегічних планів реалізації соціальної відповідальності [12, с. 136].

Окремою важливою складовою цих стратегій є зростання споживчої компетентності та стимулювання відповідального використання через освітні ініціативи. Не менш важливою є навчання фахівців, які впроваджуватимуть ці програми, а також дослідження їх результативності з боку спеціалістів з КСВ, що працюють в компаніях. Сьогодні для держави постає важливе випробування - сприяти розвитку соціальної відповідальності. Це можливо завдяки підтримці енергоефективних технологій, створення пільгових умов для соціально-відповідальних компаній, просування КСВ-проектів до рівня державної політики, а також популяризацію успішного досвіду таких підприємств [5].

Покращення КСВ отримало значний імпульс завдяки створенню *ISO 26000: 2010* стандарту «Керівництво із соціальної відповідальності» [11, с. 180]. Даний документ був розроблений за участі фахівців із 90 країн та понад 40 світових організацій. В цьому стандарті визначено ключові принципи, зокрема:

- 1) відкритість;
- 2) підпорядкованість;

- 3) дотримання міжнародних норм права;
- 4) етична поведінка;
- 5) права людини.

ISO 26000 надає рекомендації щодо основних напрямків реалізації соціальної відповідальності, охоплюючи концепції, терміни та визначення, що з нею пов'язані, принципи та практики відповідальної діяльності, її інтеграцію у внутрішню політику та процеси організації, а також визначення основних питань і приєднання стейкхолдерів. Важливо зазначити, що цей стандарт є добровільним для впровадження.

Одним із ключових стратегічних напрямків енерго- та ресурсозбереження є ефективне використання природних ресурсів. Це передбачає застосування сучасних практик і популяризацію хорошого досвіду. Вивчення наявних підходів щодо розвитку соціальної відповідальності включаючи її специфіку дозволяє визначити такі стратегічні орієнтири: розробка правової бази із системою податкових стимулів; підготовка системи для поширення позитивного досвіду у сфері КСВ; навчання працівників та зростання кваліфікаційного рівня керівного складу; зростання обізнаності користувачів і стимулювання розумного споживання; впровадження принципів раціонального природокористування та заходів із збереження ресурсів.

На нашу думку, Нова пошта повинна зосередити напрямок соціальної відповідальності саме на екологічному аспекті. Розроблення стратегії СВБ ТОВ «Нова пошта» - екологічне пакування, що включає підвищення усвідомленості щодо екологічних систем у логістичному ланцюзі, використання екологічного пакування для відправлень, ефективне використання відходів, їх управління. Це ланцюзі, використання екологічного пакування для відправлень, ефективне управління відходами та просування сталого розвитку.

Різним компаніям пропонується переглянути можливості залучення екологічного пакування продукції, включаючи розширення асортименту еко-пакування замовлень, бандеролей. На даний момент для створення різних видів пакувань використовуються матеріали вторинного використання, такі як папір,

гофрований картон та надщільні поліетиленові пакети, а також для наповнення користуються папером, повітряно-бульбашковими та стрейч-плівками. *LDPE* – це поліетилен низької щільності, який є дуже гнучким матеріалом, який застосовують у виробництві пакування для різноманітних продуктів та контейнерів для їжі. Даний вид поліетилену може перероблюватися або піддаватись утилізації.

Нова пошта застосовує високі стандарти якісного пакування замовлень з метою забезпечення непошкодженості, швидкого пересування по логістичному ланцюжку та відповідності вимогам для обробки на сортувальних терміналах. Таким чином, нове пакування повинно відповідати принципам якісного пакування, включаючи захист пакунків, сумісність з автоматизацією в логістичних процесах та оптимальне розташування відправлення під час транспортування.

Для зростання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта», рекомендується запровадити зміни до політики соціальної відповідальності, зокрема:

1. Замінити поліетиленові пакувальні пакети на більш екологічно чисті альтернативи, такі як папір вторинної переробки з деревної целюлози або папір, який виготовлений з відходів рослинного походження для споживчих та комерційних відправлень, за виключенням тих, що містять небезпечні речовини;
2. Перевірити можливості використання вторинно пластикової стрейч-плівки.

Такі зміни мають численні переваги. Так, збільшення використання пакування з природного матеріалу вторинного походження сприятиме значній оптимізації відходів підприємства, зменшить ризик не проходження матеріалів до станцій переробки, а в разі не проходження не створить негативний відбиток на екологічному стані держави.

Компанія ТОВ «Нова Пошта» немає необхідності в кардинальній зміні основ соціальної відповідальності, оскільки місія та стратегічний напрямок компанії вже добре визначені, команда поділяє одні й ті самі цілі, а також

існують сталі інституційні цінності й символи. Проте під час аналізування було встановлено окремі проблемні моменти, які потребують коригування. Важливо розуміти: навіть успішні організації з розвинуеною корпоративною культурою мусять весь час підтримувати та удосконалювати сласні цінності, враховуючи вплив зовнішнього середовища, підхід до найму, звільнення працівників тощо - усе це впливає на еволюцію ділової культури.

Рекомендації для подальшого розвитку корпоративної соціальної відповідальності Нова Пошта:

1. Покращення соціально-психологічної атмосфери в колективі.
2. Створення чітких регламентів культури на робочому місці.
3. Проведення оцінки поточного стану корпоративної соціальної відповідальності і рівня комфорту персоналу.

Задля покращення соціально-психологічного клімату у співробітників доцільно проводити дані заходи. Одним із найефективніших способів розвинення комунікацій між співробітниками є корпоративні події - вони не лише сприяють зміцненню командного духу, а й допомагають закріплювати ключові цінності організації. Свідоме ставлення до роботи є безперечно важливим, але щоб зберігати високий рівень залученості та мотивації, необхідно періодично створювати умови для якісного відпочинку. Неформальне спілкування у колі колег у вільній атмосфері дозволяє поєднати приємне з корисним - зняти напругу, налагодити міжособистісні зв'язки та підтримати позитивний емоційний фон.

Зазвичай корпоративні заходи поділяють на дві основні групи:

- 1) розважальні вечори (мають на меті відволікти співробітників від робочих справ знизити рівень стресу);
- 2) корпоративні активності (спрямовані на розвиток внутрішньої культури команди та зміцнити її взаємодію).

Організація подібних подій вимагає уважного підходу, адже важливо зберігати баланс між елементами ділового та розважального характеру. Саме тому особливе значення має грамотне планування програми заходу з чітким

розмежуванням офіційної та неформальної частин.

Враховуючи вже сформовану на ТОВ «Нова пошта» систему управління соціальною відповідальністю, можна вважати, що рекомендацій для вдосконалення необхідні для вже успішних стандартів, які діють в компанії. Такі напрямки вдосконалення представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрямки вдосконалення управління соціальною відповідальністю

ТОВ «Нова пошта»

Примітка. Побудовано автором.

Інституалізація передбачає утворення відокремленого підрозділу, який відповідатиме за створення та направлення всіх соціальних ініціатив.

Формалізація політики корпоративної соціальної відповідальності відбувається через створення внутрішніх правил, які б встановлювали порядок, пріоритетні напрямки та інструментарії реалізації даної політики управління.

Застосування системи моніторингу результатів включає постійне оцінювання ефективності соціальних ініціатив та програм.

Проведення навчання для працівників. Зростання обізнаності співробітників щодо КСВ робитиме значний внесок у формуванні практичних

проектів.

Активізація зовнішньої комунікації. Завдяки звітам зі сталого розвитку, публікаціям на офіційних платформах, створюватиме хороший імідж компанії.

Отож, сьогодні надзвичайно важливо, щоб кожен працівник в компанії знав, розумів і підтримував її місію. Лідер має надихати команду та стимулювати їх зацікавленість у реалізації цієї місії. Коли працівники усвідомлюють цілі компанії та приймають їх як свої, вони спрямовують свої зусилля на розвиток і успіх організації. Зміни поведінки співробітників свідчать про практичне застосування знань і навичок, здобутих завдяки навчанню, що є ключовим критерієм його ефективності. Адже головна мета навчання - це особистісне та професійне зростання. Побудуйте свій бізнес, формуючи позитивну поведінку працівників. Зрештою, набуте має цінність лише тоді, коли його впроваджують у практику.

ВИСНОВКИ

Провівши аналіз різних підходів до оцінювання та формування СВП, можна дійти висновку, що наразі не існує єдиної узгодженої позиції щодо цього явища. Критики КСВ вказують на порушення принципу максимізації прибутку, який вважається фундаментальним у бізнесі, а ще наголошують, що фінансове навантаження зрештою перекладається на споживачів. Водночас інші розглядають КСВ як безперечно корисне явище, що сприяє підвищенню моральних й етичних стандартів ведення бізнесу на національному й регіональному рівнях.

Отже, досліджуючи питання щодо управління соціальною відповідальністю визначено, що у сучасних складних умовах та викликах, кожному підприємству потрібно зосередити свою увагу на розроблення оптимального та комфортного клімату для своїх працівників, а свою діяльність оптимізувати так, щоб вона приносила користь для соціуму, а не тільки прибуток. Роль соціальної відповідальності у впливі бізнесу на його сталий розвиток і суспільство, свідчать про те, що рішення проведення практик соціально відповідального підприємства, яке має потенціал на довгостроковий вплив щодо добробуту для майбутніх поколінь, сприяє досягнення сталості.

Згідно з спостережень, можна стверджувати, що мета застосування соціальної відповідальності для покращення рівня довіри в суспільстві була досягнута на прикладі ТОВ «Нова пошта». Розроблена програма СВБ, враховуючи ризики, має в довгостроковій перспективі хороший та ефективний вплив як на функціонування компанії, так і на екологію та суспільство. Завданням управлінської діяльності керівників підприємства є створення та успішна реалізація стратегії окреслення та керування професійною етикою. Для цього важливо виділити належну увагу кожному з етапів цього процесу, створюючи та розвиваючи ефективну організаційну культуру підприємства.

Успіх розвинення фундаменту соціальної відповідальності організації значною мірою залежить від внутрішніх нематеріальних ресурсів, ефективного

застосування інтелектуального та творчого потенціалу працівників, а також від унікальності організаційних навичок, які сприяють створенню сталих конкурентних переваг. Для виявлення та пояснення ключових переваг застосування соціальної відповідальності були визначені основні пріоритети та інструменти здійснення відповідної практики.

У ході дослідження було встановлено, що ключовими факторами успіху ТОВ «Нова Пошта» стали своєчасне входження в незаповнену в той момент ринкову нішу, високий рівень клієнтського сервісу, оперативна доставка, сучасні маркетингові стратегії, добре осмислена та встановлена цінова політика, ефективне управління якістю, а також соціально-відповідальна позиція компанії.

Соціально-економічний розвиток має на меті підвищення продуктивності, зростання продуктивності та покращення якості життя населення. У цьому контексті на прикладі діяльності «Нова Пошта» було розглянуто аспекти продуктивних сил, здійснено аналіз і узагальнення досвіду попередніх років щодо зростання ефективності трудової діяльності.

Дослідження підтвердило, що завдяки застосуванню інновацій, залученню кваліфікованих фахівців і раціональній організації виробничих процесів спостерігається стрімке зростання продуктивності праці, що дозволяє за той самий період часу створювати більшу кількість споживчих благ із меншими трудовими витратами. ТОВ «Нова Пошта» демонструє ефективні шляхи підвищення результативності діяльності в умовах сучасних викликів, таких як зниження купівельних спроможностей, пандемія, війна та обмеження в соціальному секторі, шляхом:

- 1) надання високоякісного обслуговування;
- 2) удосконалення програмного забезпечення;
- 3) підвищення швидкості обслуговування;
- 4) розвиток онлайн-сервісів;
- 5) запровадження бонусних програм, систем знижок і програм лояльності.