

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Соціально-відповідальне управління в організації»

Виконала: здобувачка вищої освіти
групи М24-1м
спеціальності 073 «Менеджмент»
Соколова А.В.

Керівник к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД
Олексієнко Р.Ю.

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Соколова А.В. Соціально-відповідальне управління в організації. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису

У роботі розглянуто особливості формування та реалізації соціально відповідального підходу до управління підприємством, що поєднує економічні інтереси підприємства із соціальними та екологічними аспектами його діяльності. У роботі узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності соціально-відповідального управління та визначено його роль у системі сучасного менеджменту й забезпеченні сталого розвитку організацій.

Практичну частину дослідження виконано на прикладі ТОВ «Нова Пошта». У роботі проаналізовано особливості системи управління підприємством, оцінено вплив соціально відповідальних практик на ефективність діяльності та ділову репутацію компанії, а також обґрунтовано вектори вдосконалення соціально-відповідального управління з урахуванням сучасних викликів розвитку бізнес-середовища в Україні.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 71 сторінці, містить 6 таблиць та 10 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 21 найменування.

Ключові слова: соціально-відповідальне управління, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, підприємство, менеджмент.

ANNOTATION

Sokolova A.V. Socially responsible management in an organization. – Qualification work in the form of a manuscript.

This Master's thesis examines socially responsible management as a managerial approach that integrates the economic interests of an enterprise with the social and environmental aspects of its activities. The study summarizes theoretical perspectives on the essence of socially responsible management and defines its role within the modern management system and in ensuring sustainable organizational development.

The practical part of the research is based on the case of LLC “Nova Poshta”. The paper analyzes the features of the enterprise management system, assesses the impact of socially responsible practices on business efficiency and corporate reputation, and substantiates directions for improving socially responsible management in the context of current challenges facing the Ukrainian business environment.

The Master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The thesis comprises 71 pages and includes 6 tables and 10 figures. The list of references contains 21 sources.

Keywords: socially responsible management, corporate social responsibility, sustainable development, enterprise, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1 Поняття та сутність соціально-відповідального управління	6
1.2 Принципи, функції та рівні реалізації соціально-відповідального управління на підприємстві.....	15
1.3 Корпоративна соціальна відповідальність як управлінський інструмент сталого розвитку	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	31
2.1 Загальна характеристика системи управління ТОВ «Нова Пошта» ..	31
2.2. Оцінка впровадження принципів соціально-відповідального управління в діяльності ТОВ «Нова Пошта»	39
2.3. Вплив соціально-відповідального управління на ефективність діяльності та репутацію ТОВ «Нова Пошта»	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ.....	58
3.1 Стратегічні напрями розвитку соціально-відповідального управління ТОВ «Нова Пошта».....	58
3.1 Рекомендації щодо посилення соціальної та екологічної складових управління ТОВ «Нова Пошта»	62
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку глобалізованого світу, для забезпечення стабільності та сталого розвитку бізнесу важливим є впровадження принципів соціально-відповідального управління, яке стає ключовим механізмом формування гармонійних відносин між підприємствами, суспільством та навколишнім середовищем.

Соціально-відповідальне управління не лише сприяє розвитку бізнесу, а й визначає стратегічний напрямок для досягнення економічного, соціального та екологічного балансу. Впровадження принципів соціальної відповідальності в управлінські практики дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти зі своїми зацікавленими сторонами, знижувати ризики та підвищувати рівень довіри з боку споживачів, партнерів і суспільства.

Соціально-відповідальне управління виступає основою для формування системи сталого розвитку підприємства, що включає в себе не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти. Це сприяє покращенню якості життя працівників та громади, збільшенню рівня задоволення культурних і соціальних потреб, а також підвищенню рентабельності бізнесу.

Враховуючи, що сучасний бізнес не може існувати без урахування соціальних і екологічних аспектів, необхідність в інтеграції соціально-відповідального управління в стратегії підприємств є надзвичайно актуальною. Впровадження таких підходів дозволяє забезпечити ефективне управління, яке не тільки підвищує економічні показники підприємства, але й сприяє загальному розвитку суспільства, зокрема через підвищення рівня соціальної відповідальності у виробничих процесах.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в комплексному обґрунтуванні теоретичних основ та дослідженні практичного впровадження принципів і механізмів соціально-відповідального управління в організації, а також у а

також при формуванні ключових векторів вдосконалення управлінських стратегій підприємства через інтеграцію соціально-відповідальних практик. Завдання роботи передбачає дослідження рівня ефективності соціально-відповідального управління, виявленні його впливу на сталий розвиток та ефективність діяльності підприємства, а також розробці рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів на основі принципів соціальної відповідальності.

Щоб реалізувати поставлену мету, було визначено такі *завдання*:

- з'ясувати сутність поняття соціально-відповідального управління та його основні принципи;
- проаналізувати структуру та етапи впровадження соціально-відповідального управління на підприємстві;
- дослідити вплив принципів соціально-відповідального управління на формування системи управлінських процесів на підприємстві;
- здійснити загальну управлінську характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта» через призму соціально-відповідального управління;
- дослідити особливості впровадження соціально-відповідального управління на прикладі ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити рівень дієвості соціально-відповідального підходу управління на ТОВ «Нова Пошта»;
- встановити сфери вдосконалення та розвитку соціально-відповідального управління на досліджуваному підприємстві та в контексті підприємств України в цілому.

Об'єктом дослідження є система соціально-відповідального управління в організації, на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є процеси, принципи та механізми реалізації соціально-відповідального управління в організації, на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Джерельна база дослідження. Над формуванням теорії та практики соціально-відповідального управління підприємств працювали численні вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед відомих зарубіжних дослідників цього питання можна виділити Р. Акермана, Г. Боуена, С. Вартіка, Д. Вуда, Т. Галта, Д. Годпастера, К. Девіса, П. Друкера, К. Л. Келлера, А. Керолла, Ф. Котлера, М. Портера та інших. Помітний внесок у вивчення соціальної відповідальності бізнесу зробили й українські дослідники, зокрема Ф. Аделькін, Д. Акімов, О. Березіна, В. Білявський, Н. Борецька, М. Бутко, В. Воробей, І. Ворончак, О. Гетьман, О. Грішнова, Н. Демченко та інші.

Теоретико-інформаційна база дослідження становлять монографії та статті вітчизняних і зарубіжних учених у фахових економічних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій і семінарів, а також аналітичні звіти, дослідження міжнародних організацій і публікації в галузі соціально-відповідального управління, сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

У процесі роботи використовувалися такі *методи дослідження*: метод системного аналізу, методи порівняння та узагальнення, методи групування та класифікації даних, методи графічного зображення результатів, а також методи прогнозування для визначення тенденцій розвитку соціально-відповідального управління на підприємствах.

Магістерська робота викладена на 71 сторінці основного тексту і складається з вступу, трьох розділів, висновків, а також містить список використаних джерел (21 найменування), 6 таблиць та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття та сутність соціально-відповідального управління

Однією з найбільш обговорюваних тем у сучасному бізнес-середовищі є соціально-відповідальне управління підприємствами. Відкритість та прозорість у веденні бізнесу визначають зростання ролі підприємств у суспільному середовищі, адже успішне функціонування на ринку неможливе без взаємодії з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Інтеграція принципів соціально-відповідального управління у стратегію розвитку компанії стає важливою характеристикою провідних підприємств світу. У світовій практиці вже існує розуміння важливості цього підходу, однак кожна організація визначає його зміст по-своєму.

Соціально-відповідальне управління слід розглядати як складову сучасного менеджменту, що передбачає свідоме врахування підприємством економічних результатів своєї діяльності разом із соціальними та екологічними наслідками прийнятих управлінських рішень. Такий підхід орієнтований не лише на досягнення фінансових цілей, а й на формування довгострокової цінності для суспільства, працівників, споживачів та інших зацікавлених сторін. (узагальнено на основі [1]). Поняття соціально-відповідального управління пов'язане з взаємовідносинами між підприємством, державою і суспільством. Але, існує купа трактувань цього поняття, і досі тривають дискусії з приводу окремих проблем, що пов'язані з реалізацією соціально-відповідального управління. Поняття траккуються залежно від підходу до соціально-відповідального управління, але однозначно визнається важливість поєднання соціальних, екологічних та економічних аспектів в управлінські стратегії підприємств. До таких

аспектів часто відносять збереження довкілля, дотримання основоположних свобод, дотримання трудових стандартів, гармонізацію взаємовідносин з місцевими громадами, створення рівних умов для бізнесу та розвиток ринкової економіки. У широкому розумінні концепція соціально-відповідального управління охоплює також економічний розвиток компанії, освіту, посилення лідерського потенціалу та вирішення глобальних проблем людства.

Програми розвитку ООН в Україні та їх спеціалісти під соціально-відповідальним управлінням передбачають підхід до ведення діяльності та концепцію організації діяльності підприємств і бізнесменів, орієнтуючи їх на такі принципи:

- створення належної якості продукції та надання послуг для споживачів;
- дотримання правових норм;
- побудова добросовісних взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами;
- розвиток бізнесу, орієнтованого на зростання економіки;
- врахування очікувань суспільства та етичних норм у діловій практиці;
- внесок у розвиток місцевих ініціатив через локальні проекти [2].

Згідно з підходами, викладеними у європейській практиці Green Paper ЄС, соціальна відповідальність трактується як усвідомлене впровадження соціально-екологічних принципів у щоденну діяльність компанії та взаємовідносини з організаціями та людьми [3]. Ця концепція є прийнятною для більшості країн ЄС. Соціальна відповідальність має багаторівневий характер, що включає три рівні:

На базовому рівні: виконання поточних зобов'язань, таких як своєчасна гарантія щодо компенсації трудових витрат і розширення робочих місць.

Наступний етап: створення хороших виробничих умов, розвиток суспільної сфери та підвищення кваліфікації працівників.

Найвищий прояв: благодійна діяльність, яка є високим рівнем соціальної відповідальності за оцінкою вчених М. Бутка, В. Воробя, В. Білявського та Н. Борецької.

Прийнято вважати, що існує два види соціальної відповідальності: внутрішня та зовнішня, що детально представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Види соціально-відповідального управління

Внутрішній вимір	Зовнішній вимір
Надання допомоги працівникам в важких ситуаціях	Залучення до ініціатив, що покращують стан довкілля
Гарантована оплата праці та соціальні виплати	Підтримка громадських проєктів і культурних заходів
Стабільна оплата заробітної плати	Участь у спільних програмах із місцевою владою
Можливості для розвитку персоналу та професійного росту	Участь у кризових ситуаціях

Складено автором за [4]

Підхід А. Керолла є одним з найцікавіших у теорії соціально-відповідального управління. Згідно з концепцією А. Керолла, суспільна відповідальність підприємства має багаторівневу структуру, яка включає як економічні та правові зобов'язання, так і етичну та добровільну участь у суспільному житті. Цю концепцію можна побачити на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. «Піраміда відповідальності» А. Керолла [4]

Економічна відповідальність є основою соціально-відповідального управління, оскільки підприємства створюються для виконання своєї головної функції — отримання прибутку. Водночас вони повинні виробляти товари та надавати послуги, що відповідають потребам споживачів, забезпечуючи сталий розвиток.

Правова відповідальність є другою ланкою соціально-відповідального управління і передбачає необхідність дотримання законодавчих норм та регламентів роботи компаній.

Філантропічна відповідальність в рамках соціально-відповідального управління передбачає, що компанія повинна сприяти розвитку соціальних ініціатив та підтримувати благодійні проекти, які приносять користь громаді.

Етична відповідальність є важливою складовою соціально-відповідального управління і базується на моральних нормах, що враховують інтереси та потреби зацікавлених сторін. Вона забезпечує прозорість, довіру та справедливість у взаєминах з усіма учасниками.

Для забезпечення життєздатності підприємства дотримання етичних, економічних, правових та філантропічних норм є невід'ємною частиною його діяльності в рамках соціально-відповідального управління.

Політика соціально-відповідального управління є важливим фактором, що впливає на прибутковість компанії. У відповідь на заклики урядів, суспільства та інвесторів, підприємства активно реагують, демонструючи, антропогенний вплив. У зв'язку з глобальними екологічними викликами, концепція соціально-відповідального управління значно розширилася. На сьогодні важливо не лише те, що компанії роблять із отриманими прибутками, а й те, як вони їх заробляють, з урахуванням екологічних та соціальних стандартів.

Реалізація стратегій соціально-відповідального управління включає в себе покращення задоволення персоналу, підвищення цінності бренду та зниження плинності кадрів. Організації, які не підтримують стратегію соціально-відповідального управління, втрачають можливості на ринку та відстають в управлінні. Компанії, що не ставлять за мету впровадження соціально-відповідального управління, не досягають максимально можливих економічних результатів і не контролюють вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля.

З огляду на викладене, можна окреслити дві базові частини концепції соціально-відповідального управління:

1. Мінімізація бізнес-ризиків — заповнення прогалін у взаєминах між компанією та суспільством. Це можна порівняти з страховою політикою, яка захищає компанію від майбутніх проблем і непередбачуваних ситуацій. Перше завдання на шляху впровадження соціально-відповідального управління — це виявлення та вивчення цих прогалін.

2. Важливість своєчасного виявлення потенційних проблем — це головна функція соціально-відповідального управління, що дозволяє компаніям усвідомлювати ризики і здійснювати упереджувальні кроки.

Інша складова соціально-відповідального управління полягає у перетворенні проблем, які існують в навколишньому середовищі та суспільстві, на можливості для бізнесу. Наприклад, в Граці, де більшість населення страждає від йододефіциту, компанія створила спеціальну йодовану сіль. Для виробництва та продажу цієї продукції компанія перебудувала свою бізнес-модель. Виробництво йодованої солі перенесли в сільські райони, що дозволило створити там робочі місця. Фасування солі здійснювалось у маленькі, доступніші за ціною пакети, що дозволило охопити ширшу аудиторію. Так, компанія створила новий бренд і ринок, йдучи назустріч соціальним і медичним потребам [5].

Основні принципи впровадження соціально-відповідального управління в маркетингові стратегії:

1. Принцип бізнес-етики та поваги є базовим. Головною складовою цього правила є відповідність між обіцянками і реальними діями компанії.

2. Реклама повинна бути прозорою та правдивою. Наприклад, одна з компаній запустила рекламну кампанію, що закликала до відповідального споживання алкоголю, а ця ж компанія спонсорувала кампанію проти куріння серед підлітків на MTV.

3. Заклопотаність станом довколишнього середовища відкриває перед компанією нові можливості, зокрема в сфері виробництва «зелених» продуктів. Більшість компаній у секторі електроенергетики пропонують споживачам «зелений пакет», в якому спожита електроенергія поєднується з відновлювальними джерелами енергії та енергозбереженням.

Усе більше компаній приходять до розуміння того, що, що громадська відповідальність є важливим чинником для залучення та утримання

персоналу, лояльності клієнтів, поліпшення іміджу компанії та бренду, підвищення прибутковості та зниження витрат. Для підприємств, що ведуть бізнес за кордоном, участь у соціальних проєктах може стати дієвим інструментом для розширення присутності на нових ринках, привернення кваліфікованих кадрів і формування позитивного іміджу.

Згідно з опитуванням, проведеним Cone Communications, більшість споживачів очікують від бізнесу активної позиції у вирішенні соціальних та екологічних питань. Зокрема, значна частина покупців готова підтримати компанії, чия позиція збігається з їхніми особистими цінностями, тоді як негативне ставлення до певних ініціатив може стати причиною відмови від придбання продукції.

Соціальна відповідальність є процесом розвитку бізнесу, максимізації прибутку та допомоги суспільству. Більшість світових компаній використовують концепцію соціально-відповідального управління для того, мати баланс між отриманням прибутку і вирішенням соціальних проблем.

Підходи до формування принципів у сфері соціально-відповідального управління дозволяють виділити дві основні групи, що визначатимуть оперативний та стратегічний контекст діяльності компанії. Перша група базується на загальних нормативних документах, що стосуються соціальної відповідальності бізнесу, а друга включає специфічні принципи, які формуються на рівні суб'єкта господарювання і залежать від особливостей організаційно-правової форми господарювання, специфіки виду економічної діяльності та середовища функціонування організації [6].

Основні правила соціально-відповідального управління поділяються на кілька груп:

- прозорість;
- підзвітність;
- правові норми;
- міжнародна підзвітність;

– права людини.

Згідно з цим стандартом, усім компаніям рекомендовано підвищити рівень своєї соціальної відповідальності шляхом використання зазначених принципів у своїй діяльності. Усі загальні принципи соціальної відповідальності формуються згідно з очікуваннями суспільства.

Принципи соціально відповідального управління формуються індивідуально кожним підприємством, залежно від характеру його діяльності та умов зовнішнього середовища. Вони відображають очікування зацікавлених сторін і враховують специфіку соціального контексту, в якому діє організація.

Зміни, що відбуваються у глобальній економіці та соціальному середовищі, очікування зацікавлених сторін зазнали трансформації. Сьогодні важливо, за якими принципами підприємство здійснює свою діяльність, чи відповідає вона критеріям сталого розвитку, визначеним у світі, і як розподіляються ресурси на користь соціально важливих сфер. Якщо підприємство не реагує на запити стейкхолдерів, воно ризикує втратити не лише підтримку цих зацікавлених сторін, а й свої позиції на ринку.

В організації принципи соціально-відповідального управління включають такі аспекти, як добровільність, інтегрованість у бізнес-процеси розвитку підприємства, користь для організації та виправдання очікувань стейкхолдерів, партнерство, інноваційність у формуванні цінностей та використанні форм соціально-відповідального управління для вирішення проблем сталого розвитку суспільства та території, де розташоване підприємство.

За гострої конкуренції та виходу України на європейські ринки суспільна відповідальність стає ключовою умовою підвищення статусу та репутації підприємства. Це створює додаткові можливості для поширення ідей соціально-відповідального управління в середовищі бізнесу,

встановлення ділових контактів та підвищення прибутковості діяльності. Організаціям мають дотримуватися принципів соціальної відповідальності у відносинах з державою, партнерами, місцевими громадами, а також з тими, від кого залежить фінансове благополуччя організації — працівниками підприємства та споживачами його продукції. Вірно побудована система соціальної відповідальності з відповідним набором її інструментів одночасно є гарантом дотримання принципів сталого розвитку підприємства та індикатором корисності його діяльності на користь суспільства.

Серйозне ставлення до свого продукту, працівників, збільшена відповідальність у соціальній сфері, участь у вирішенні соціальних проблем — усе це є складовою соціальної відповідальності бізнесу. У більш широкому розумінні соціальна відповідальність бізнесу може бути представлена як система заходів та цінностей, метою яких є поширення позитивного впливу на діяльність організації в соціальній, економічній та екологічній сферах, як всередині організації, так і за її межами.

Соціальна відповідальність в організації містить у собі процедури та практики компаній за семи аспектами діяльності:

1. Трудові відносини;
2. Етичну діяльність;
3. Права людини;
4. Захист прав користувачів;
5. Зміцнення взаємин із громадами;
6. Організаційне управління.

Основою підвищення конкурентоспроможності є реалізація соціально-відповідальних стратегій у бізнесі, орієнтованих на досягнення соціальних ефектів, економічного добробуту, а не лише на запобігання негативним наслідкам діяльності компанії.

1.2 Принципи, функції та рівні реалізації соціально-відповідального управління на підприємстві

Соціальна відповідальність підприємства має складну структуру, в якій суб'єкт та об'єкт є ключовими складовими. Суспільна відповідальність може бути оцінена через два основні критерії:

– Суб'єктивний критерій, що визначає морально-психологічні якості особи, яка є складовою суспільного виховання, формування та розвитку особистості. Цей критерій підкреслює важливість усвідомлення особою свого обов'язку та невинності перед суспільством.

– Об'єктивний критерій, який характеризує зумовленість підприємства, яке змушене адаптувати свою діяльність до зовнішніх соціальних умов, таких як його залучення до соціальних зв'язків та взаємовідносин, що формуються в соціумі.

Організації усіх типів, які впливають на добробут суспільства та впливають на довкілля саме через соціально-відповідальне управління.

Розглянемо більш детально, що саме складає соціальну відповідальність, з огляду на її об'єкт. Соціальна відповідальність включає кілька рівнів, що визначаються через взаємодію організації з різними аспектами суспільства, екології та економіки (рис. 1.2).

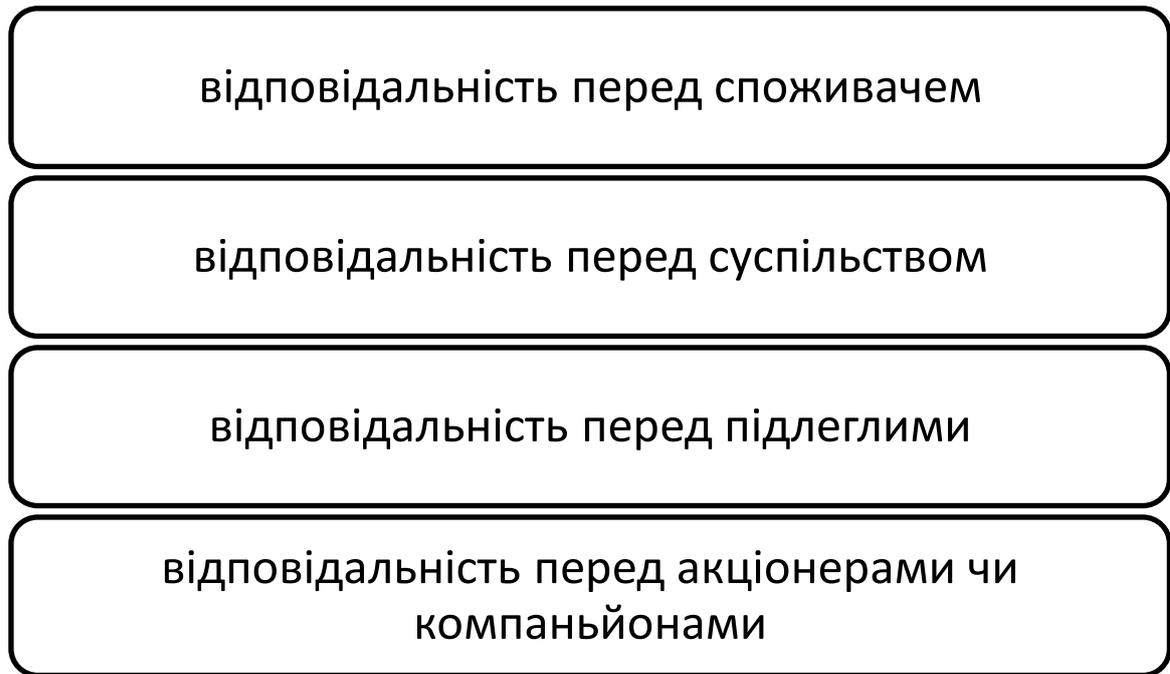


Рис.1.2. Соціальна відповідальність з огляду на її об'єкт (складено автором за [1])

У взаємовідносинах між виробниками та споживачами, а також суспільством, існують цілеспрямовані зобов'язання, які включають:

- відкритість інформації про організацію та продукцію чи послугу;
- відповідальність за тих, хто займається реалізацією продукції (послуг);
- добросовісні відносини з споживачами;
- відповідальність перед підлеглими;
- відповідальність перед споживачем та постійне оцінювання задоволеності споживачів;
- сумлінність маркетингових проектів;
- своєчасність сплати податків;
- підтримка суспільних рухів за якість і добродійність;
- захист природного середовища.

Генрі Форд казав: «Спочатку — користь для суспільства, потім — закономірне підвищення власного добробуту» [7]. Саме на такій системі

цінностей і будується менеджмент майбутнього. Відповідальність менеджера, як суб'єкта управління є вагомим об'єднавчим чинником у процесі взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням. Зовнішній аспект відповідальності менеджера піддається кількісній оцінці, зокрема, як потенційний обсяг збитків. Водночас визначити ступінь відповідальності як особистісну рису можливо лише за умови її стабільного прояву в процесі виконання професійної діяльності. Серед видів соціальної відповідальності структурні елементи включають:

- відповідальність перед споживачем;
- відповідальність перед підлеглими;
- відповідальність перед суспільством;
- відповідальність перед акціонерами чи компаньйонами.

Основними складовими соціальної відповідальності є:

- суб'єкт відповідальності (хто відповідає);
- об'єкт відповідальності (за що відповідає суб'єкт);
- інстанція відповідальності (що або хто оцінює діяльність суб'єкта відповідальності).

Дехто пропонує ввести також зміст, обсяг, простір і час у контексті соціальної відповідальності. Професійна відповідальність менеджера — це не просто формальне виконання обов'язків. Вона проявляється у свідомому ставленні до своїх рішень, у готовності діяти чесно й з урахуванням правових, етичних та соціальних наслідків.

Якщо розглядати структуру управління, то на рівні організації вона зазвичай складається з трьох рівнів:

- стратегічний;
- управлінський;
- практичний.

Команда, що займається розробкою, бере участь у погодженні стратегічних рішень і відповідає за запуск ініціатив у сфері соціальної

відповідальності. Формування політики КСВ та її реалізацію всередині організації координує голова правління. Окрема внутрішня група відстежує хід реалізації соціальних програм, веде облік і готує звітність щодо їх виконання.

Стратегія соціально-відповідального управління є складним механізмом, і для її розробки необхідно:

- мати підтримку власників і провідних працівників компанії;
- здійснити детальний аналіз аналогічних практик в інших компаніях;
- розробити варіанти можливих ресурсів та заходів.

Стратегія соціально-відповідального управління повинна враховувати специфіку довкілля та соціального середовища, напрямок діяльності та масштаб підприємства. Цей курс повинен містити івенти з підтримки, вкладень у людський капітал, освіти, екологічні ініціативи, програми у сфері збереження здоров'я, співпрацю з місцевими громадськими організаціями, місцевим самоврядуванням тощо.

В організації через установи соціального захисту може здійснюватися і сама організація соціально-відповідального управління. Так, на деяких підприємствах створюється головний офіс для контролю заходів з соціальної відповідальності [1]. У цьому випадку можна призначити відповідального за розвиток програм соціально-відповідального управління, який нестиме відповідальність за їх реалізацію. Команда, що займається розробкою, бере участь у погодженні стратегічних рішень і відповідає за запуск ініціатив у сфері соціальної відповідальності. Формування політики КСВ та її реалізацію всередині організації координує голова правління. Окрема внутрішня група відстежує хід реалізації соціальних програм, веде облік і готує звітність щодо їх виконання.

Якщо підприємство має більше ніж два підрозділи, можна призначити менеджерів з управління соціально-відповідальним управлінням у кожному

підрозділі, які будуть дотримуватися єдиних стандартів. Менеджер з соціальної відповідальності — це нова посада, і для цієї ролі важливо розуміти взаємозв'язок між такими ланками, як клієнт і компанія.

Структура управління соціально-відповідальним управлінням залежить від спеціалізації, масштабу бізнесу, інституційного забезпечення та видів економічної діяльності компанії. Система управління орієнтується на визначене коло осіб, зацікавлених в організації, що дозволяє окреслити стратегічні цілі у сфері соціально-відповідального управління, ризики, можливі шляхи соціального діалогу та комунікацій. Зацікавлені сторони формують зовнішнє та внутрішнє оточення і можуть бути розглянені як безпосередніми, так і опосередкованими особами, що мають певний інтерес і владу (вплив) у діяльності компанії. Такими зацікавленими сторонами в організації є:

- споживачі;
- працівники;
- партнери, держава;
- фінансові інститути.

За останні роки значно загострилась проблема використання ресурсів довкілля. У зв'язку з цим, у процесі управління соціальною відповідальністю через взаємодію працівників компанії з довколишнім середовищем важливо налагодити раціональні механізми використання природних ресурсів та збереження фауни. Управління соціальною відповідальністю повинно ґрунтуватись на оптимізації витрат, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля. Важливим фактором для організації є те, що громадська відповідальність несе не лише моральні, але й фінансово-економічні вигоди. Сьогодні, відповідно до результатів численних досліджень у США та ЄС, доведено, що підприємства, які включають принципи соціальної відповідальності, отримують кілька економічних переваг, таких як: зростання обсягів продажів і ринкової

частки, укріплення позицій бренду, поліпшення іміджу та посилення впливу, розвиток можливостей для мотивації, система винагород співробітників, залучення інвестицій, зниження витрат на виробництво тощо. Д. Грейсон визначив сім кроків, які допомагають перетворити соціальну відповідальність на вигоду для підприємства (табл. 1.2) [8].

Таблиця 1.2

Сім кроків для перетворення соціальної відповідальності на соціальну вигоду

Крок	Сутність
Визначення причин, які можуть призвести до змін	Як поєднання підвищеного тиску з боку груп впливу і зміни в зовнішньому середовищі можуть впливати на компанію
Наповнення їх змістом	Як провести оцінку виражених причин (факторів) на стратегію ведення бізнесу і покращення даних стратегій
Визначення умов раціональності	Як вибудувати умови раціональності згідно покращених стратегій, враховуючи організаційну структуру, мету бізнесу та інші організаційні питання
Зобов'язання до певної дії	Сформулювати як покращити стратегію відповідальності до структури управління, стилю лідерства й цінностей підприємства
Інтеграція і пошук ресурсів	Як інтегрувати різноманітні стратегії соціальної відповідальності та операційні моделі які втілюються в попередніх кроках. Визначення необхідних ресурсів
Запуск групи впливу	Яким чином залучити групи впливу в стратегії і впровадження покращених стратегій

Розроблено автором за джерелом[8]

Ці етапи сформовані згідно досвіду соціальної відповідальності і можуть стати стимулом для впровадження соціальних заходів у компанії.

В залежності від стану суспільства, інтересів та потреб, від підприємств очікується різноманітний набір соціальних критеріїв. До них належать:

- доступність та прозорість інформації щодо продукції;
- чесна та повна сплата податків;
- чесність у конкуренції;
- етичність та добropорядність бізнесу;
- соціальний захист.

На даний момент в Україні ще не сформована вітчизняна модель соціальної відповідальності. Оскільки діяльність охоплює безліч напрямків, спрямованих на задоволення першочергових потреб населення, це зумовлюється специфікою етапу соціалізації економіки та традиціями вирішення соціальних проблем, що стосуються діяльності соціальної інфраструктури. Така складність і специфіка визначаються наступними особливостями:

1. В результаті приватизації та роздержавлення великими компаніями залишилася розвинена громадська інфраструктура, але вона не використовувалася за соціальним призначенням і згодом була розпродана. Саме тому постає питання щодо необхідності «соціального відкупу», який потрібен для відновлення цієї інфраструктури.

2. Розвиток соціально-відповідального управління бізнесу значною мірою залежить від економічної ефективності діяльності підприємства. Кризовий стан компаній не стимулює розширення соціальних ініціатив, а навпаки, змушує знижувати зайнятість, скорочувати заробітну плату і мінімізувати соціальні витрати.

3. Соціальна відповідальність українських підприємств розвивається стихійно. На сьогодні відсутні чітко визначені державні або

виважені корпоративні рішення щодо її впровадження. У більшості випадків не визначаються ті напрямки бізнесу, що можуть забезпечувати максимальну соціальну віддачу.

Для того, щоб мати змогу оцінити рівень досягнення мети та рівень задоволення потреб, необхідно виокремити пріоритетні цілі соціальної відповідальності у діяльності організації.

Потреба є рушійним фактором для конкретних дій — активність людей, що діють із врахуванням зовнішніх стимулів і в конкретному напрямку.

Формування мотивів є важливим кроком у визначенні роздержавлення та необхідних дій для досягнення цілей. Пріоритетні мотиви мають значення для розуміння підходу до оцінювання ефективності соціальної відповідальності компанії. Якщо розглядати соціальну відповідальність підприємства, то під нею маєтись на увазі відповідальність бізнесу з різноманітних позицій та проявів [9]:

- З позицій власників бізнесу — своєчасна компенсація заробітної плати співробітникам, добросовісна сплата податків, дотримання законодавства та розвиток власного бізнесу;
- З позицій співробітників — відповідальність власників стосовно колективу працівників, соціальна політика компанії;
- З позиції споживачів — не завищувати ціни на товари, обов'язок виробляти тільки якісні, нешкідливі товари, надавати правдиву інформацію про продукцію, не стимулювати шкідливі звички у споживачів;
- З позицій керівників місцевих владних органів — у обмін на право законної діяльності в певній території країни, на вимогу адміністрацій надавати так звані «благодійні внески»;
- З позицій ділового партнерства — формування відносин із партнерами на принципах фінансової відповідальності, добросовісного виконання угод, професійних принципів діяльності;

– З позицій жителів території та планети — відновлення використаних ресурсів, збереження природного середовища, економне споживання ресурсів.

Ткаченко Н.Е. запропонувала розглядати два основні типи мотивів соціальної відповідальності компанії [9]:

1. Мотиви соціальної відповідальності з боку компанії.
2. Мотиви соціальної відповідальності з позицій власника бізнесу.

Виокремлення ключових мотивів з боку органів самоврядування та управління, місцевих громад, держави, кредиторів, позичальників, покупців, споживачів та громадськості представлено в роботі Л.І. Швець [9]. Автор зазначає, що цей підхід є раціональним і актуальним для забезпечення «інтересів» усіх учасників соціально-відповідального управління.

1.3 Корпоративна соціальна відповідальність як управлінський інструмент сталого розвитку

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є потужним інструментом для покращення іміджу компанії, його капіталізації та конкурентоспроможності. Вона сприяє розвитку довіри з боку суспільства та інвестиційної привабливості підприємства, а також дозволяє досягти сталого розвитку у соціальній, економічній та екологічній сферах.

Коли йдеться про взаємодію компанії із споживачами та суспільством, окрім загальних зобов'язань, повинні бути визначені ціленаправлені зобов'язання за різними напрямками:

– Аргументованість ціноутворення — підприємство повинно забезпечувати прозорість і обґрунтованість своїх цінових рішень.

- Відповідальність за своїх постачальників — важливо оцінювати діяльність постачальників з точки зору їхньої соціальної та екологічної відповідальності.
- Турбота про здоров'я та безпеку громадян — підприємство має відповідати за безпеку своєї продукції та послуг, що безпосередньо впливає на добробут споживачів.
- Задоволення очікувань споживачів — компанія повинна орієнтуватися на задоволення потреб і очікувань своїх споживачів, гарантуючи високий рівень якості продукції та послуг.
- Відповідальність за тих, хто займається реалізацією продукції (послуг) — підприємство повинно контролювати процеси реалізації продукції, гарантувати їх відповідність етичним стандартам і вимогам.
- Постійне оцінювання рівня задоволення потреб споживачів — важливо регулярно моніторити та оцінювати рівень задоволеності клієнтів для покращення взаємодії.
- Відкритість інформації про підприємство і продукцію (послуги) — забезпечення прозорості інформації, що стосується діяльності підприємства, продукції та послуг.
- Пріоритет інтересів споживачів при розв'язанні конфліктів — компанія повинна активно працювати над вирішенням конфліктних ситуацій, ставлячи інтереси споживачів на перший план.
- Своєчасність сплати податків — відповідальне ставлення до податкових зобов'язань є невід'ємною частиною корпоративної соціальної відповідальності.
- Захист природного середовища — підприємство повинно активно працювати над збереженням екології, знижувати негативний вплив на довкілля.

– Підтримка суспільних рухів за якість і добродійність — підприємства повинні брати співучасть у соціальних ініціативах, які сприяють підвищенню якості життя та добробуту суспільства.

Виконання функцій менеджменту включає впровадження політики соціальної відповідальності. Ці функції спрямовані на реалізацію інтересів зацікавлених сторін та взяття відповідальності за вплив діяльності підприємства на підвищення ефективності господарювання і забезпечення сталого, збалансованого розвитку. Система впровадження політики соціальної відповідальності включає такі складові:

1. Організаційно-управлінське забезпечення:
 - наявність на підприємстві спеціального підрозділу з соціально-відповідального управління;
 - наявність менеджера з соціальної відповідальності;
 - випуск соціального звіту;
 - проведення соціального аудиту.
2. Управління персоналом:
 - висока корпоративна культура;
 - чесна оплата праці;
 - розвиток персоналу;
 - соціальний захист працівників;
 - розвинена громадська інфраструктура.
3. Безпека праці та здоров'я:
 - щорічні навчання усіх працівників з питань охорони праці та безпеки;
 - заходи соціального спрямування, пов'язані з безпекою працівників і умовами праці.
4. Природоохоронна діяльність і ресурсозбереження:
 - моніторинг екологічних результатів виробничої діяльності;
 - програми з ресурсозбереження;

- охорона навколишнього середовища;
- співучасть у міжнародних екологічних проектах;
- застосування міжнародних екологічних стандартів якості продукції.

5. Соціальні інвестиції в розвиток місцевих громад за напрямками:

- охорона здоров'я;
- об'єкти соціальної інфраструктури на території присутності підприємства;
- спорт;
- культура і мистецтво;
- участь у проєктах з місцевими та державними органами влади, громадськими організаціями та іншими підприємствами;
- допомога багатодітним сім'ям, інвалідам, ветеранам і людям з обмеженими можливостями, дитячим будинкам та інтернатам.

Виконання функцій соціально-відповідального управління вимагає особливої уваги від менеджера, адже це потребує не лише високої компетентності, а й відповідального ставлення до виконання проєктів корпоративної соціальної відповідальності.

Якщо розглядати відповідальність менеджера організації, то можна виділити дві протилежні точки зору. Одна з них стверджує, що менеджер є соціально відповідальним, якщо він не порушує жодних законодавчих норм і дотримується принципу максимізації прибутку. Інша позиція говорить, що саме дотримання людських та соціальних аспектів, навіть без дотримання правових і економічних норм, є основою соціальної відповідальності.

Активно діяти в таких сферах, як соціальне забезпечення, допомога малозабезпеченим верствам населення, захист середовища, благоустрій території — це важлива частина функціонування компанії в соціумі. Тому основна різниця між допомогою малозабезпеченим та соціальною

відповідальністю полягає в тому, що соціальна відповідальність — це добровільний відгук на соціальні проблеми.

Загалом соціально відповідальна діяльність менеджера є формою активної взаємодії з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, яка сприяє прийняттю якісних управлінських рішень з урахуванням норм юридичної, економічної, соціальної та морально-етичної відповідальності, що панують у суспільстві. Тому в міжнародній практиці виділяють такі основні принципи соціальної поведінки менеджера:

- Розуміння та сприйняття економічного, політичного, технологічного та соціального стану розвитку держави.

- Усвідомлення організаційної культури: ідеї, цінності, відповідальність, способи розповсюдження знань та методи вирішення конфліктів.

- Розвиток практик управління для задоволення очікувань зацікавлених сторін.

- Навчання та практика у сфері прийняття управлінських рішень.

Особливості реалізації потенціалу успіху керівника визначають його мотивацію щодо дотримання економічної, соціальної та морально-етичної відповідальності, що є основою розвитку соціальної діяльності.

Потенціал успіху сучасного керівника включає:

1. Інтелектуальні здібності: логіка, розсудливість, прозорливість, концептуальність, інтуїтивність, здатність до навчання, широкий кругозір.

2. Риси особистості: сміливість, впевненість у собі, ініціативність, чесність, креативність, незалежність, амбітність, наполегливість, працездатність.

3. Навички: організація, переконування, здатність змінювати себе, завоювання підтримки, створення престижу, знання психології людей.

Основи успіху керівника ґрунтуються на компетенціях, що визначають здатність до ефективного розвитку та продуктивної праці.

Сукупність ключових компетенцій, таких як емоційний інтелект, дотримання норм трудового законодавства, лідерство, етика поведінки, саморозвиток, здатність адаптуватися до нових умов — усе це є складовими потенціалу успіху керівника.

Однією з ключових компетенцій є лідерство, яке включає:

- здатність мобілізувати команду для досягнення загальних цілей;
- залучення талановитих співробітників і підтримка їх розвитку;
- забезпечення високого морального духу колективу.

Поведінкові індикатори лідерства включають зміни, бачення, знання, довіру та відповідальність.

– Бачення — здатність створювати досяжні та оптимістичні результати в майбутньому, визначати високі цілі та заохочувати підлеглих до виконання додаткових завдань. Це також проявляється у наполегливості та рішучості в досягненні цілей.

– Довіра — важливий індикатор, що демонструє турботу лідера про своїх співробітників і їх інтереси. Лідер поважає потреби підлеглих, регулярно спілкується з ними, допомагає в вирішенні складних завдань і сприяє їх самостійному пошуку рішень.

– Розвиток упевненості та саморозвитку — лідер розвиває у співробітниках впевненість у собі, прагнення до постійного вдосконалення і навчання, а також забезпечує відкритість для ідей підлеглих.

Управління змінами є важливим аспектом, і лідер повинен інформувати підлеглих про зміни, спонукати їх до переосмислення підходів до виконання нових завдань і забезпечувати умови для прийняття змін на всіх рівнях організації. Для цього потрібні такі якості, як харизма, спроможність переконувати в новому підході до вирішення старих проблем, а також емоційність та здатність задовольняти емоційні потреби оточення.

Емоційна інтелігентність також є важливою для лідера, включаючи самопоінформованість, саморегуляцію, мотивацію до досягнень, емпатію і

соціальні навички. Ці якості суттєво впливають на ефективність реалізації компетенції лідерства.

Управління та мотивація також включають такі елементи, як:

- делегування завдань та контроль, що дозволяє підлеглим самостійно вирішувати незначні проблеми;
- створення умов для самостійного вирішення проблем працівниками.

Якщо для людини стимулом є похвала, то керівникові необхідно схвалювати дії співробітників саме тоді, коли вони проявляють ініціативу в вирішенні проблем. Якщо ж мотивом є результат, то важливо пов'язати його досягнення з пошуком шляхів виходу з складної ситуації, показати, як варіативними можуть бути рішення для подолання проблем.

У випадку виникнення надзвичайної ситуації, співробітники повинні повідомити про неї керівника, запропонувати варіанти виходу з ситуації, проаналізувати ймовірність успіху кожного з них і лише після цього дізнатися думку керівника. Такий підхід допомагає формувати у співробітників відчуття відповідальності та самостійності за результати їхніх дій, а також розвиває важливі навички вирішення проблем, необхідні для ефективного соціально-відповідального управління.

Для підвищення самостійності та відповідальності доцільно відійти від стереотипів і застосовувати такі методи:

- запропонувати кілька варіантів вирішення проблем;
- розшукувати більше пояснень вчинкам інших людей;
- шукати рішення в незвичних сферах діяльності та бізнесу (наприклад, проводити паралелі з власним досвідом роботи з клієнтами);
- використовувати можливості для креативності, сприяючи розвитку нестандартного мислення;
- запам'ятовувати несподівані чи незвичайні вислови для подальшого аналізу.

Зростання мотивації керівника є важливою складовою соціально-відповідального управління, оскільки воно визначає його ставлення до виконання обов'язків. У роботі, яка викликає постійне роздратування чи дискомфорт, людина не може досягти високих результатів. Спрямованість на результат, здатність зосередитись на цілях — це і є сутність лідерства. Управління менеджера має також включати стресостійкість, що значною мірою зумовлює досягнення мети.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика системи управління ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» — провідна логістична компанія в Україні, яка спеціалізується на швидкій доставці документів, посилок і вантажів. Крім цього, компанія пропонує послуги фрахтування та фулфілменту. Її мережа охоплює понад 11 000 відділень і понад 15 000 поштоматів по всій країні, що робить її максимально доступною для клієнтів. Доставка всередині України зазвичай займає до 24 годин, а в межах одного міста — часто відбувається ще в день замовлення.

Група компаній Nova включає кілька ключових напрямків (рис. 2.1)



Рис.2.1. Структура групи «Нова Пошта» [10]

– Nova Post Europe активно розширює свою присутність на європейському ринку, пропонуючи логістичні послуги як для бізнесу, так і для приватних клієнтів. Компанія організовує доставку як всередині ЄС, так і між європейськими країнами та Україною. Станом на зараз вона представлена в 11 країнах, серед яких — Польща, Німеччина, Румунія, Литва, Чехія, Італія та інші. Загальна кількість точок обслуговування перевищує 35 тисяч, включаючи понад 80 власних відділень.

– NovaPay — небанківська фінансова установа, яка розвиває міжнародну платіжну систему та надає фінансові послуги для приватних осіб та бізнесу. Компанія обслуговує 2,6 млн транзакцій на добу, є учасником міжнародних платіжних систем Visa і MasterCard та має сертифікат відповідності міжнародному стандарту безпеки PCI DSS. У 2023 році було випущено застосунок для відкриття розрахункових рахунків клієнтами.

– Nova Global — компанія, яка зосереджена на глобальному ринку електронної комерції, забезпечуючи доступ до міжнародних маркетплейсів для українських споживачів і бізнесу. Це відкриває нові ринки для українського середнього та малого бізнесу.

– Supernova Airlines надає швидку доставку вантажів між країнами Європи та готується до запуску трансконтинентальних польотів вантажними літаками.

– Nova Digital — IT-компанія, що спеціалізується на створенні програмного забезпечення для складних архітектурних рішень. Програмні продукти компанії здатні обробляти до 30 000 операцій на секунду, що забезпечує ефективне обслуговування понад 32 мільйонів користувачів Нової Пошти.

ТОВ «Нова Пошта» входить до ТОП-100 найбільших платників податків в Україні. За 2024 рік компанія перерахувала до бюджету понад 5,2

млрд грн податків і зборів, а її сучасні сортувальні термінали можуть обробляти до 22 тисяч посилок на годину [10].

ТОВ «Нова Пошта» — перший український оператор, який впровадив експрес-перевезення, надаючи повний комплекс послуг з доставки документів, вантажів та грошових переказів. Компанія щорічно отримує різноманітні нагороди та займає лідируючі позиції на українському ринку. Наприклад, серед її нагород — «Золота Фортуна «Якість третього тисячоліття»» та «Народне визнання «Бренд року» [10].

ТОВ «Нова Пошта» працює під гаслом «Ми там, де вам зручно!» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Цінності компанії Нова Пошта [10]

В процесі сортування поштової кореспонденції компанія запровадила п'ятизначну індексацію, що забезпечує якісне, просте та прискорене обслуговування клієнтів. Технічне забезпечення процесу виробництва використовує новітні технології, сучасну техніку, транспорт, ремонтні потужності, а також активно розширює поштові мережі.

Компанія має корпоративний Інтернет-портал (www.novaposhta.ua), який забезпечує інтеграцію інформаційних ресурсів усіх підрозділів підприємства. Використання нових технологій дозволяє «Новій Пошті» надавати сучасні послуги:

- доставку товарів і вантажів з інтернет-магазинів;
- зберігання вантажів на певний термін;
- зворотну доставку (повернення товарів);
- упаковку вантажів (різні види упаковки).

Нова Пошта активно розвиває фінансові та банківські послуги — оформлення фінансових документів та приймання готівки. Широкий спектр послуг компанії включає більше ніж 70 різних видів послуг.

ТОВ «Нова Пошта» є одним з найбільших міжнародних проєктів в Україні, що включає такі ініціативи, як «Міжнародна фінансова система», «Постійний контроль якості» та «Система реєстрації і контролю проходження пошти в Україні». Компанія приділяє значну увагу підвищенню рівня кваліфікації персоналу через курси, тренінги, семінари та навчальні центри [10].

Місія підприємства — спростувати життя своїм клієнтам, роблячи доставку легкою для життя та бізнесу. Для цього команда ТОВ «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та найкращий міжнародний досвід. Окрім відправки та отримання посилок і вантажів, у відділеннях ТОВ «Нова Пошта» можна замовити додаткові послуги, розроблені з урахуванням побажань клієнтів.

На рисунку 2.3 зображено кількість відділень, розташованих у містах України.

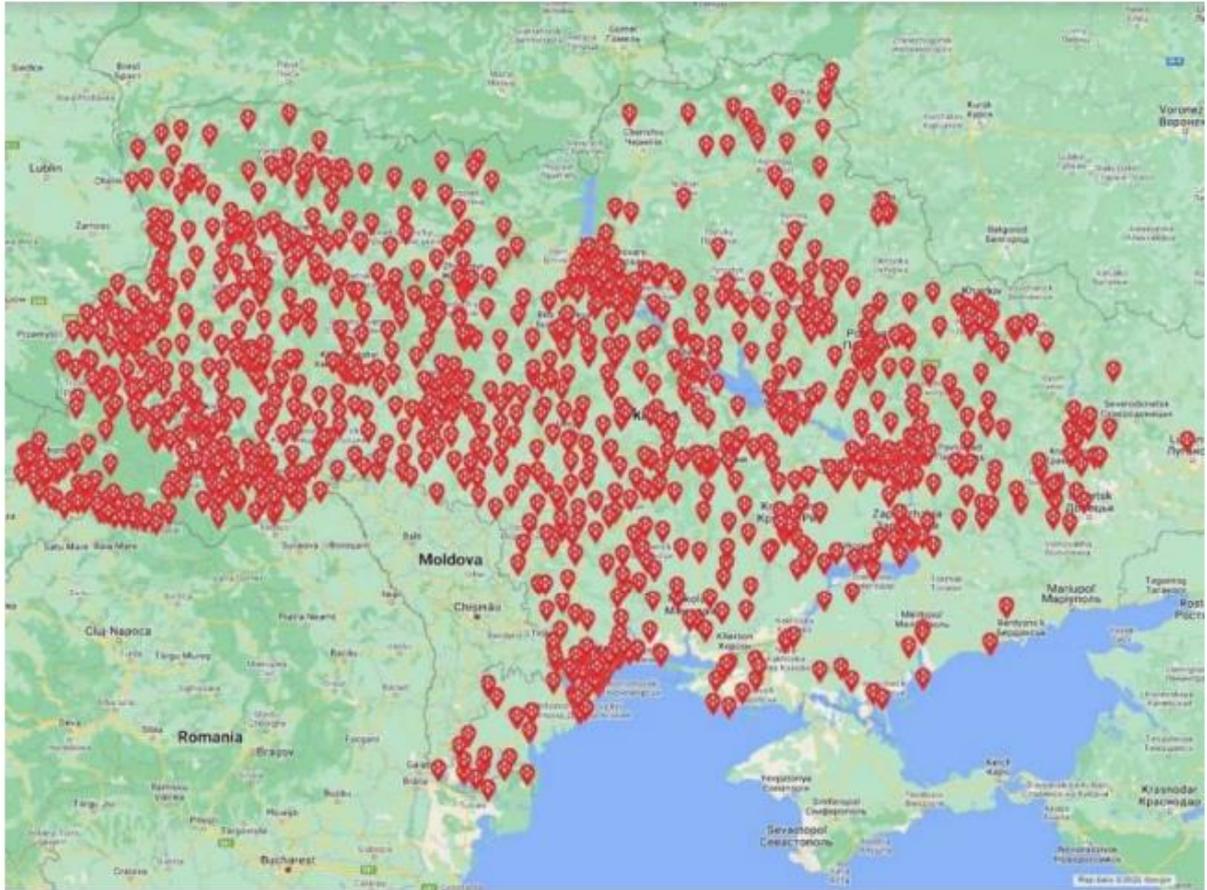


Рис. 2.3. Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта» [10]

Динамічний розвиток історії показує, що вже понад 20 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу–доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України. Компанія використовує в своїй діяльності нові технології та послуги з доставки товарів (вантажів): склад-склад, двері-двері, склад-двері, дверісклад.

Додаткові послуги ТОВ «Нова Пошта» [10]:

1. Доставка вантажів до роздрібних мереж – забезпечує доставку товарів клієнтів до супермаркетів та інших точок продажу по Україні, що дозволяє спростити логістичні процеси.
2. Доставка палетованого вантажу – перевезення вантажу на палетах за вигідними тарифами.

3. Доставка автомобільних шин і дисків – спеціалізоване перевезення шин та дисків із знижками.
4. Зворотна доставка – повернення вантажу та документів від одержувача до відправника.
5. Післяплата – можливість здійснити оплату за товар при отриманні, зручна для покупців.
6. Виклик машини – замовлення транспорту для доставки вантажу в зазначений час.
7. Передресація – зміна адреси або типу доставки вже оформленого вантажу.
8. Підйом вантажу – підйом вантажу на поверх, якщо вага не перевищує 75 кг, безкоштовно для відправлень до 30 кг.
9. Зберігання вантажу – зберігання вантажу в відділенні протягом 5 робочих днів безкоштовно.
10. Упаковка вантажу – упаковка вантажу для забезпечення безпеки під час транспортування.

Види упаковки включають фірмові пакети, розраховані на 1-2 кг, картонний конверт, картонні коробки різних розмірів, мішок поліпропіленовий, обрешітку дерев'яну та палетування. Для захисту відправлень існують додаткові види упаковки: картонні коробки з ущільнювачем, повітряно-пухирчата плівка, стрейч-плівка, поролон і гофрокартон. Програма лояльності компанії ТОВ «Нова Пошта» сприяє активності клієнтів, заохочуючи їх накопичувати бали за кожну послугу при використанні картки учасника. Накопичені бали можна обміняти на послуги компанії або спеціальні подарунки.

Основою управлінської системи є організаційна структура (рис. 2.4), яка визначає підпорядкованість, взаємодію елементів, кількість управлінського персоналу, права та обов'язки менеджерів. Вона забезпечує ефективну організацію адміністративних, функціональних та

інформаційних взаємовідносин між працівниками і підрозділами компанії. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є розгалуженою, кожен підрозділ самостійний, але тісно пов'язаний з іншими підрозділами організації. Результати роботи кожного підрозділу оцінюються за показниками, які характеризують виконання їхніх цілей і завдань. Всі підсистеми мають чітко визначену ієрархію та правила роботи, що регулюють взаємодію в організації від верхніх до нижчих рівнів [10].

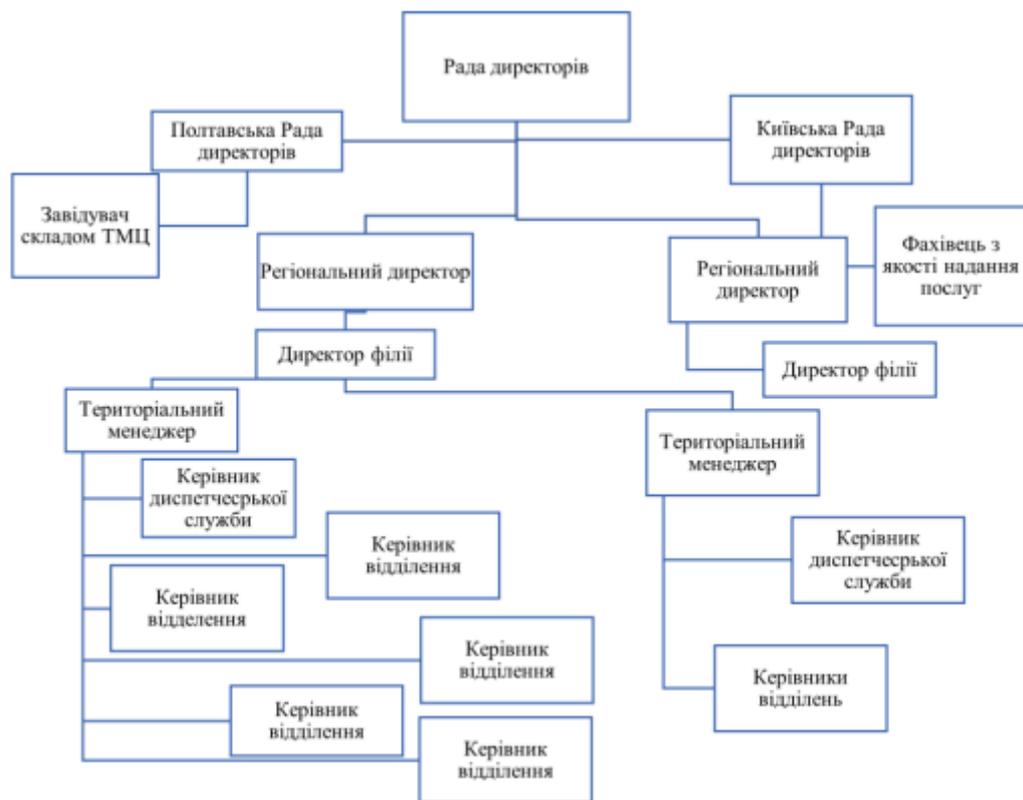


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» [10]

Фінансово-бухгалтерський відділ компанії ТОВ «Нова Пошта» є важливою складовою для стабільності та розвитку компанії. Відділ займається розробкою та впровадженням фінансових систем, які забезпечують прибутковість підприємства. Основними завданнями є управління фінансовими потоками, ведення бухгалтерського обліку та забезпечення прозорості фінансових звітів. З цією метою відділ активно

працює над оптимізацією витрат, покращенням фінансової звітності та впровадженню нових фінансових інструментів для підтримки ефективності бізнесу. Результати діяльності цього відділу мають вирішальне значення для прийняття рішень з інвестування та стратегічного розвитку компанії.

Відділ логістики займається координацією та контролем руху вантажів через різні етапи: міжміську логістику, міську логістику та термінальну логістику. Цей підрозділ є одним із найбільш завантажених, оскільки забезпечує своєчасне та ефективне доставлення посилок і вантажів. Відділ відповідає за організацію та контроль якості обслуговування на всіх етапах доставки. Зокрема, він займається плануванням маршрутів, вибором перевізників та контролем за термінами доставки. Його робота безпосередньо впливає на ефективність усієї компанії, оскільки забезпечує точність та швидкість обробки вантажів.

ІТ-відділ компанії ТОВ «Нова Пошта» є основою для безперебійної роботи всіх інформаційних систем компанії. Цей підрозділ забезпечує надійну роботу ІТ-інфраструктури та впроваджує новітні інформаційні технології, які використовуються для покращення обслуговування клієнтів. Основні завдання включають дослідження та впровадження нових технологій, забезпечення безперебійної роботи інформаційних систем, розробку програмного забезпечення, а також моніторинг ефективності використання ІТ-ресурсів. ІТ-відділ також відповідає за безпеку даних та підтримку технологічних стандартів, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до змінюваного ринку.

Відділ мережі відділень компанії ТОВ «Нова Пошта» забезпечує ефективну організацію роботи з клієнтами через широку мережу відділень. Відділ займається прийомом і видачею вантажів, забезпеченням їх правильною упаковкою та наданням клієнтам необхідної інформації щодо статусу доставки. Важливе завдання цього підрозділу — забезпечення високої якості обслуговування та підтримка постійного зв'язку з клієнтами.

Крім того, відділ займається організацією та контролем за змінами даних клієнтів, коригуванням адрес доставки та обробкою повернених вантажів.

Відділ по роботі з клієнтами є важливою частиною бізнесу, оскільки цей підрозділ забезпечує виконання планів з продажу та обслуговування клієнтів. Менеджери відділу працюють з існуючими клієнтами, аналізують їхні потреби та розробляють персоналізовані комерційні пропозиції. Вони також відповідають за підписання договорів і супроводжують клієнтів на всіх етапах співпраці, забезпечуючи їхню максимальну задоволеність від використання послуг компанії. Відділ активно працює на залучення нових клієнтів, що дозволяє розширювати клієнтську базу та збільшувати обсяг послуг.

ТОВ «Нова Пошта» є надійним партнером для понад 80 000 компаній в Україні та за кордоном. Серед партнерів компанії — національні виробники, роздрібні мережі, автозаправки, інтернет-магазини та інші підприємства, що активно користуються послугами швидкої доставки. Завдяки чітко організованій роботі всіх підрозділів компанія змогла стати одним із лідерів на ринку України, пропонуючи клієнтам надійні та ефективні послуги в сфері логістики та доставки.

2.2. Оцінка впровадження принципів соціально-відповідального управління в діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» активно працює над реалізацією цілей сталого розвитку та інтеграцією стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у свою діяльність. Завдяки чітко визначеній стратегії КСВ, компанія фокусується на вирішенні важливих соціальних та екологічних питань, сприяючи не лише розвитку бізнесу, а й захисту ресурсів для майбутніх поколінь (рис. 2.5) [11].

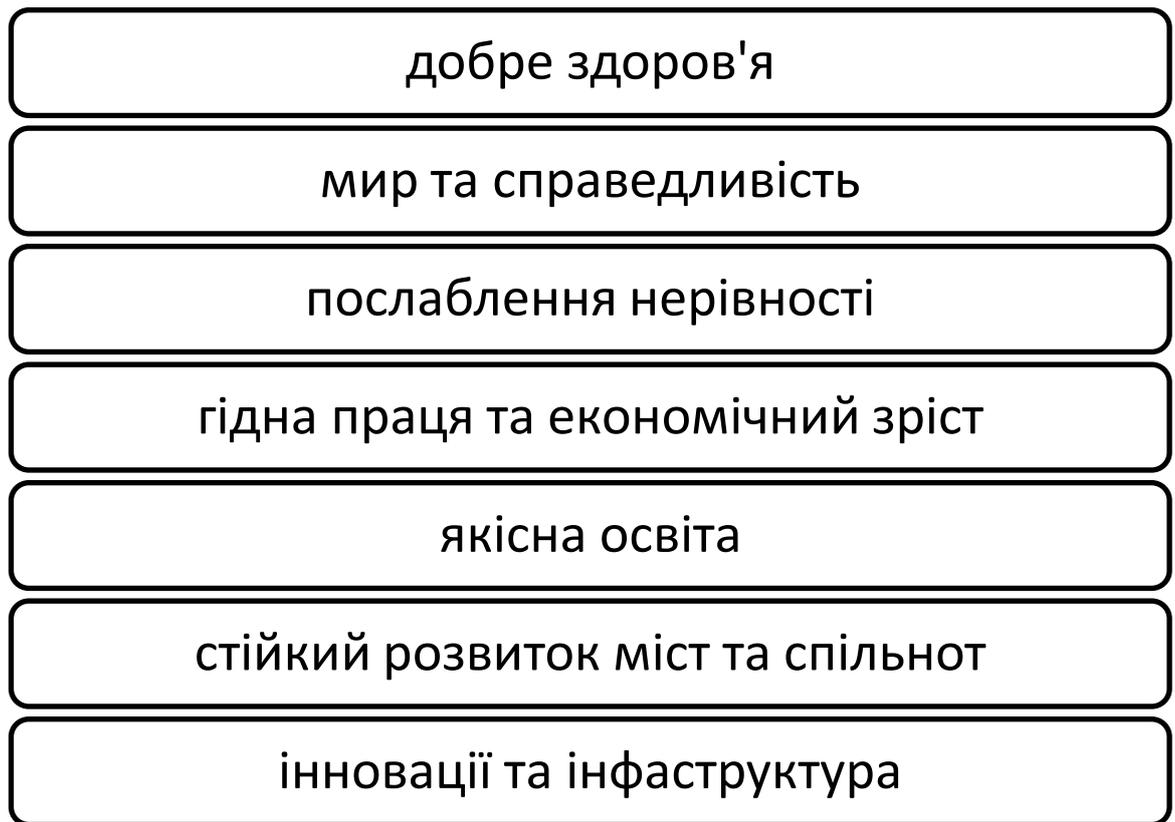


Рис. 2.5. Цілі ТОВ «Нова Пошта» [10]

Одним з основних напрямків діяльності є покращення впливу на довкілля та соціальні умови в громадах. Зокрема, ТОВ «Нова Пошта» орієнтується на:

1. Екологічні ініціативи — компанія активно впроваджує заходи, що сприяють збереженню навколишнього середовища. Сюди входять програми з управління відходами, скорочення викидів CO₂, використання енергоефективних технологій.
2. Суспільна відповідальність — участь у соціальних ініціативах, підтримка місцевих громад, благодійність, сприяння розвитку освіти та здоров'я.
3. Розвиток персоналу — створення умов для постійного навчання співробітників, розвиток лідерського потенціалу, забезпечення рівних можливостей для всіх працівників.

4. Інвестиції у сталий бізнес — ТОВ «Нова Пошта» орієнтується на довгострокові бізнес-процеси, що враховують як економічні, так і соціальні та екологічні аспекти.

Такі підходи є невід'ємною частиною корпоративної культури, що дозволяє ТОВ «Нова Пошта» бути не лише лідером на ринку, а й відповідальним бізнесом, що активно сприяє вирішенню глобальних проблем сталого розвитку.

Для вирішення цих цілей ТОВ «Нова Пошта» реалізовує такі заходи:

1. Подолання наслідків військових дій в Україні.
2. Сприяння підприємницькій активності.
3. Поліпшення виробничих умов та захист здоров'я працівників компанії.
4. Застосування інноваційних технологій.
5. Популяризація активного та здорового способу життя.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найактивніших учасників гуманітарних та благодійних програм. У 2014 році компанія започаткувала програму «Гуманітарна пошта України» та почала доставляти вантажі для волонтерів. Цей проект став основним соціальним напрямком компанії і досі залишається важливою частиною логістичного волонтерського руху в Україні. Щоб привернути увагу до волонтерства, «Нова Пошта» створила спеціальну експозицію, присвячену «Гуманітарній пошті України» та волонтерам (рис. 2.6, рис. 2.7).



Рис. 2.6. Кількість відправлень в межах програми «Гуманітарна пошта України» ТОВ «Нова Пошта» [10]



Рис. 2.7. Вага відправлень в межах програми «Гуманітарна пошта України» ТОВ «Нова Пошта» [10]

ТОВ «Нова Пошта» активно підтримує розвиток середнього та малого бізнесу в Україні через проект «Школа бізнесу Нова Пошта», що дозволяє підприємцям здобути необхідні знання для підвищення ефективності бізнесу. Компанія вірить, що розвиток бізнесу сприяє зростанню добробуту громадян України.

Також функціонує програма «КРУТО Нова Пошта», спрямована на кар'єрний розвиток студентів. Компанія співпрацює з вищими навчальними закладами, допомагаючи студентам розвивати soft skills для успішного старту кар'єри, а також надаючи можливості для практики та працевлаштування.

Інші соціальні ініціативи ТОВ «Нова Пошта» [10]:

1. Акція «200 подарунків дітям-сиротам» – протягом 5 років 2 тисячі дітей із 15 дитячих будинків отримали подарунки, написавши про свої бажання.

2. Акція «Надсилаю Добро» – до Дня захисту дітей спільно з благодійним фондом «Запорука» підтримка центру онкохворих дітей «Дача».

3. Медична реабілітація учасників бойових дій – ТОВ «Нова Пошта» реалізувала програми допомоги медичним закладам у придбанні сучасного обладнання.

4. Підтримка книгочитання – компанія активно підтримує ініціативи з розвитку книгочитання в Україні, переконана, що освічена нація є запорукою успіху.

Сьогодні один із головних аспектів соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» — це здоров'я, безпека та добробут працівників і клієнтів. Відповідно до стратегії КСВ, компанія зберегла робочі місця та мінімізувала негативні наслідки криз. ТОВ «Нова Пошта» активно допомагає громадянам у боротьбі з коронавірусом та підтримує людей в умовах збройної агресії РФ.

Для ТОВ «Нова Пошта» важливим завданням є забезпечення стабільної прибутковості та ефективності роботи. Компанія максимально зосереджена на процесах, які безпосередньо впливають на дохід. Весь ланцюг бізнесу має працювати безперервно: від кур'єрів і відділень до терміналів і водіїв.

Під час пандемії COVID-19 компанія створила безпечний простір для доставки, забезпечивши працівників засобами захисту, а також ввела безконтактну доставку через поштомати. Офіс перевели на дистанційний формат, аби зменшити ймовірність поширення вірусу серед працівників.

ТОВ «Нова Пошта» стала першою компанією, яка оголосила план допомоги під час пандемії. Вони виділили більше 25 млн грн для підтримки лікарень в Україні. Перша доставка була здійснена в Полтавську інфекційну лікарню в березні 2020 року, де доставили важливе медичне обладнання, зокрема апарати ШВЛ, рентгенографи, УЗД-апарати, аналізатори та інші медичні засоби. Також надавали медичні препарати, захисні костюми, антисептики та інші засоби.

Міська клінічна лікарня в Полтаві отримала насоси для дозованого введення лікарських розчинів та живильних речовин пацієнтам. Проєкт також включав пошиття та доставку захисних костюмів для лікарів, а також 4 тисячі пар бахіл безкоштовно.

У співпраці з Офісом Президента, ТОВ «Нова Пошта» під час пандемії COVID-19 у 2020 році, коли компанія безкоштовно доставила лікарням понад 6,5 мільйонів одиниць медичних засобів, таких як рукавички, шапочки, бахіли, термометри та пульсоксиметри, співпрацюючи з державними структурами для боротьби з поширенням вірусу та забезпечення медиків необхідними засобами захисту.

Під час пандемії компанія активно розвивала соціальний проєкт «Гуманітарна пошта», безкоштовно доставляючи необхідне для боротьби з

вірусом до лікарень, дитячих будинків та військових. З березня до ініціативи приєдналося 19 нових учасників.

Завдяки партнерству з Rozetka та фондом Життєлюб, компанія запустила проєкт допомоги літнім людям, доставляючи продуктові пакети для пенсіонерів, аби вони могли залишатися вдома та не наражати себе на небезпеку під час пандемії.

ТОВ «Нова Пошта» підтримує права людини, дотримуючись національних і міжнародних стандартів, і засуджує будь-які їх порушення. Повага, чесність та відкритість є основою корпоративної культури. Для працівників та підрядників запроваджено офіційну процедуру подачі скарг, яка дозволяє подавати їх особисто чи анонімно через різні механізми. Компанія активно працює над протидією корупції та хабарництву, сприяючи підвищенню рівня антикорупційної культури.

Для оцінки корпоративної культури компанії використовуються такі методи:

- анкетування,
- визначення типу організаційної культури за класифікацією Ч. Хенді,
- метод якісної оцінки за окремими елементами.

Корпоративна культура ТОВ «Нова Пошта»:

1. Місія: надавати споживачам якісні послуги, перевищуючи їхні очікування, будувати довготривалі відносини.

2. Основна мета: стати лідером у наданні якісних послуг у всіх сферах діяльності.

3. Принципи роботи: орієнтація на споживачів, розвиток співробітників, ефективність та якість процесів.

4. Цілі: формулюються на основі місії організації та її цінностей, таких як гуманізм, милосердя, співчуття, чесність і взаємоповага.

ТОВ «Нова Пошта» активно підтримує національні традиції та бере участь у соціальних ініціативах. У 2015 році компанія приєдналася до

святкування Дня Святого Миколая, організувавши акцію «Новий рік між двома дзвіницями». У всіх відділеннях були встановлені скриньки для листів від дітей до Святого Миколая. В результаті акції було зібрано понад 75 000 листів. Кульмінацією стало відкриття резиденції Святого Миколая в Києві, де автори листів отримали подарунки.

Що стосується кадрової політики, стратегічною метою є збереження необхідного рівня професійності персоналу відповідно до цілей організації та вимог ринку праці. Високий рівень професіоналізму працівників забезпечується через підбір кваліфікованих кадрів із вищою освітою та практичним досвідом. Оцінка ефективності компанії також залежить від кількості та якості персоналу, тому важливим показником є змінення кількості працівників у компанії.

Коефіцієнт обороту працівників є важливим індикатором стану компанії. Висока стабільність персоналу в ТОВ «Нова Пошта» зумовлена високим рівнем кваліфікації фахівців та високою цінністю кожного працівника. Плинність кадрів не є високою, оскільки компанія надає вагомий заохочення за важку працю. Встановлені високі вимоги при прийомі нових кандидатів.

Система мотивації компанії включає економічні та соціальні методи. Основними є конкурентна заробітна плата та зручний графік роботи. Соціальні переваги включають:

- оплачувану відпустку (24 дні);
- оплачувану декретну відпустку;
- оплачувану непрацездатність;
- медичне страхування;
- подарунки на свята;
- страхування від нещасних випадків.

Соціально-психологічний клімат в компанії формується демократичним стилем управління, який підтримує взаєморозуміння між

працівниками і керівництвом. Кожен працівник має можливість висловити свою думку, а менеджери здійснюють конструктивне спілкування з підлеглими.

Важливіші за індивідуальні досягнення для ТОВ «Нова Пошта» є спеціалісти, експерти та командний дух. Компанія є місцем для самореалізації професіоналів і старту кар'єри. Усі рішення приймаються на рівні групи, де заохочується ініціатива. Менеджери є координаторами, оцінюючи результати і швидко адаптуючи умови до змінюваного оточення. Ієрархія та оформлення відсутні, за винятком необхідності взаємної згоди.

Сильні сторони компанії: частка ринку, ефективна система продажів, висока кваліфікація працівників, мотивація та організаційна культура. Слабкі сторони: ризики, рівень маркетингу та ефективність реклами, фінансовий стан.

Одним із завдань є забезпечення дотримання корпоративного кодексу. Це функція менеджерів середнього рівня та відділу кадрів. Основною проблемою є розробка санкцій за порушення стандартів. Використовуються санкції, такі як догани, обмеження стимулів або знижки. Працівники, що порушують етику, можуть бути позбавлені відпусток або знижені в зарплаті. Існують також питання подвійних стандартів у бізнес-процесах, які піддаються критиці.

На практиці це означає, що одній групі працівників дозволяється робити те, що заборонено іншим. Для деяких працівників принципи корпоративного кодексу є необов'язковими, і їх виконання не контролюється так суворо, як для інших [12].

Психологічний клімат у колективі значно впливає на соціально-психологічні процеси в організації, що, в свою чергу, визначає успіхи компанії на ринку. Для вивчення стану соціально-психологічного клімату в ТОВ «Нова Пошта» можна використати методіку соціально-психологічної самооцінки колективу (Методика О. Немова). Ця методика проста у

використанні та обробці результатів, дозволяючи ефективно діагностувати особливості клімату та проводити заходи для його оптимізації.

Проаналізувавши корпоративну культуру та КСВ ТОВ «Нова Пошта», можна відзначити як позитивні, так і негативні моменти. Позитивними факторами є:

- Співробітники відповідально ставляться до своїх обов'язків.
- Керівник активно залучений до досягнення комерційних результатів і докладає максимальних зусиль.
- До негативних аспектів можна віднести:
- Відсутність чітко розробленого Положення про корпоративну культуру.
- Низька інформованість в організації.
- Відсутність заходів, що сприяють згуртуванню колективу.
- Недостатня система навчання персоналу та підвищення кваліфікації.

Удосконалення корпоративної культури — це тривалий і складний процес. Для досягнення поставлених цілей підприємству необхідно вирішити існуючі проблеми та поступово впроваджувати зміни для досягнення найбільших успіхів у своїй діяльності.

2.3. Вплив соціально-відповідального управління на ефективність діяльності та репутацію ТОВ «Нова Пошта»

На ТОВ «Нова Пошта» персонал розподілений таким чином: 47% працюють у відділеннях, 22% — в терміналах, 17% — у службі адресної доставки, і 14% — в офісній підтримці. Співвідношення чоловіків і жінок у компанії становить 68% до 32% відповідно. Що стосується вікової категорії, то 65% працівників компанії мають вік від 21 до 30 років, 20% — від 31 до 40 років, 7% — від 41 до 50 років, 6% — молодші за 20 років і 2% — старші за 50 років [10].

У 2015 році ТОВ «Нова Пошта» випустила свій перший соціальний звіт, який став офіційним документом, що передбачає звітність перед українським суспільством та іншими зацікавленими сторонами. Звіт охоплює проекти, що реалізуються для досягнення соціальних цілей компанії, і відповідає вимогам Global Reporting Initiative G4.

У 2016 році компанія прийняла «Стратегію КСВ», що є документом у сфері соціальних інвестицій, орієнтованим на втілення цінностей компанії та її стратегії розвитку. Участь у громадському житті та системі соціальних інвестицій дозволяє ТОВ «Нова Пошта» вирішувати важливі соціальні проблеми в Україні. Компанія підходить до КСВ не як до вибіркового фінансування окремих ініціатив, а як до активної участі в подоланні соціальних негараздів.

Для підвищення ефективності інвестицій ТОВ «Нова Пошта» визначила критерії, за якими будується співпраця з громадськими та благодійними організаціями. Підхід компанії до КСВ-проектів полягає в тому, що соціальні інвестиції вимірюються соціальним ефектом. Головним результатом таких проектів є внесок у вирішення конкретних соціальних проблем, таких як наслідки військових дій чи нестача книг у сільських бібліотеках [10].

Аналізуючи КСВ ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що компанія ефективно впровадила цей механізм у свою бізнес-структуру та сформувала імідж соціально відповідальної організації. Реалізація стратегії КСВ позитивно впливає на суспільство та впроваджує демократичні принципи, при цьому забезпечуючи підприємству матеріальну вигоду.

Потенційний зиск від КСВ для бізнес-структури полягає в таких аспектах, як:

- Покращення управлінських процесів завдяки запобіганню ризиків.
- Підвищення репутації.
- Збільшення обсягу послуг та частки ринку.

- Розширення можливостей для залучення та утримання співробітників.
- Оптимізація операційних процесів та зниження витрат.
- Налагодження відносин з іншими компаніями та організаціями.
- Покращення фінансових та економічних показників діяльності [13].

Важливо зазначити основні показники, що відображають причиннонаслідкові зв'язки між конкретними заходами та показниками успіху бізнесструктури (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Причинно-наслідкові зв'язки між заходами з КСВ та показниками
ТОВ «Нова Пошта» [14]

Залучені сторони	Заходи	Показники
Клієнти	Надання гарантій якісного сервісу, перевірка контрагентів та перевезень, надійний партнер	Кількість нових клієнтів, обсяг доходу від діяльності, обсяги потенційних клієнтів по компанії
Суспільство	Співпраця з громадськими організаціями, забезпечення соціального благополуччя та благодійних акцій	Кількість позитивних заходів у пресу та Інтернет-ресурси, участь в екологічних та соціальних ініціативах компанії
Співробітники	Проведення навчання персоналу, розвиток особистості співробітників, кар'єрні можливості швидкого кар'єрного росту	Плинність кадрів, обсяги публічної репутації співробітників про компанію, продуктивність праці

Усі показники корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) безпосередньо впливають на основні фінансово-економічні показники компанії. Соціальний капітал компанії нарощується завдяки реалізації та покращенню КСВ. Це приносить вигоду не лише ТОВ «Нова Пошта», але й суспільству та державі. Вигода від КСВ часто проявляється в довгостроковій перспективі, а не тільки у вигляді прибутку.

Стратегія КСВ ТОВ «Нова Пошта» – це набір взаємопов'язаних практик та програм, інтегрованих у бізнес-процеси компанії, що враховують відповідальність за поточну та минулу діяльність і вплив на зовнішнє середовище. Вважається, що стратегія компанії є успішною, проте є можливість для вдосконалення.

Ключові складники стратегії КСВ:

1. Зовнішні складники:

- Гранти на благодійні цілі;
- Робота в асоціаціях над законодавчими ініціативами;
- Проекти із державними установами;
- Фінансова та матеріальна допомога;
- Співпраця з громадськими та волонтерськими організаціями.

2. Внутрішні складники:

- Екологічні програми;
- Соціальні інвестиції;
- Прозорість та своєчасна звітність;
- Стимулювання працівників;
- Кар'єрний зріст.

На основі напрацювань Селіверстової Л.С. щодо етапів розроблення та вдосконалення стратегії КСВ, ці процеси були адаптовані для ТОВ «Нова Пошта» [14]:

1. Аналітична робота – аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

2. Визначення стратегічних альтернатив – на основі аналізу визначаються місія компанії, а також середньо- та довгострокові цілі, з розробкою альтернативних цільових програм.

3. Вибір стратегії розвитку КСВ – вибір найефективнішої стратегії на основі визначених цілей.

4. Документування стратегії КСВ – офіційне закріплення стратегії, визначення відповідальних осіб за реалізацію та досягнення результатів.

5. Реалізація заходів – впровадження затверджених цільових програм КСВ.

6. Звітність про впровадження КСВ – складання звітів щодо досягнутих результатів: соціальних (створення позитивного іміджу, зміцнення довіри до компанії) та економічних (зростання фінансових показників, конкурентоспроможності, розвитку інновацій).

Ці етапи формують механізм реалізації КСВ на ТОВ «Нова Пошта» (рис. 2.8), який дозволяє інтегрувати КСВ у функціональні вектори діяльності компанії, сприяючи досягненню позитивних результатів та зростанню ефективності [15].

Для вдосконалення стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на ТОВ «Нова Пошта» можна застосувати процесний підхід, що дозволить досягти таких результатів:

1. Посилення зв'язків з некомерційними організаціями під час визначення пріоритетів КСВ.

2. Перехід від адміністрування соціальних програм до розвитку економічно ефективних зв'язків з державними та місцевими громадами.

3. Формування чітких уявлень менеджерів про зміст соціальної відповідальності як суспільного явища.

4. Підвищення ділової культури та значимості етичних норм у взаємовідносинах з суспільством.

5. Збільшення інформаційної відкритості, розвиток нових каналів зв'язку з різними соціальними групами.

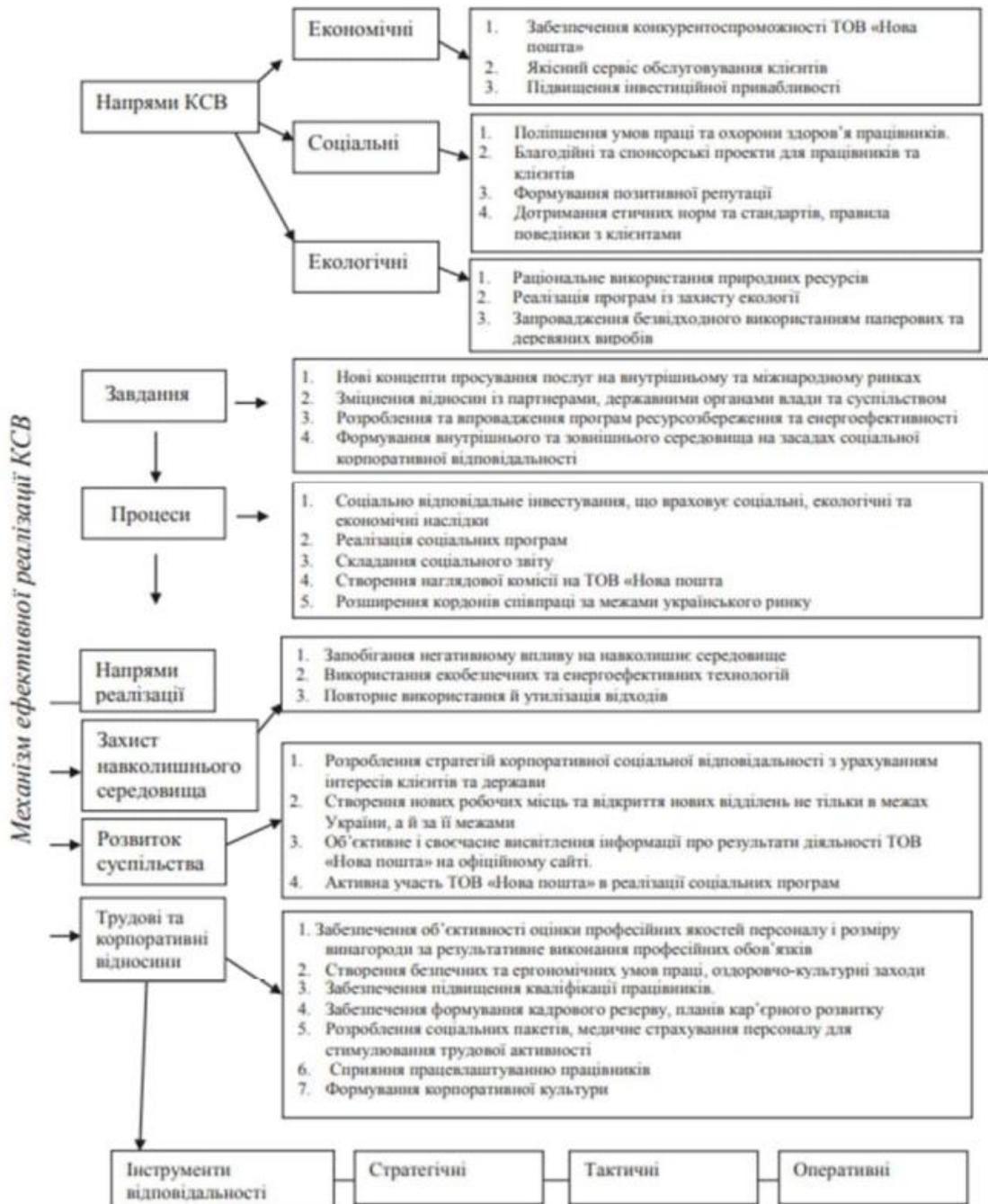


Рис. 2.8. Механізм ефективної реалізації КСВ ТОВ «Нова пошта» [14]

Такий підхід дозволить покращити практики соціальної відповідальності компанії, зміцнити її взаємодію з громадськістю та забезпечити більшу ефективність у реалізації соціальних проектів.

Основні цілі стратегії управління з урахуванням КСВ можна поділити на три основні категорії: соціальні, економічні та екологічні.

Соціальні цілі компанії:

- Позитивне сприйняття населенням ТОВ «Нова Пошта».
- Сприяння розвитку інновацій у соціальній сфері через створення відповідних виробничих умов.
- Розвиток культури споживання та підвищення рівня обізнаності споживачів щодо екологічних, економічних та соціальних аспектів послуг.
- Залучення до реалізації соціальних проектів, благодійності, спонсорства; поліпшення виробничих умов та охорони здоров'я працівників.
- Розроблення етичних стандартів ведення бізнесу та розвитку лідерства.

Економічні цілі реалізації стратегії:

- Розвиток підвищення ефективності внутрішнього ринку.
- Формування привабливої національної інноваційної інфраструктури шляхом спрямування інвестицій у новітні технології.
- Підвищення конкурентоспроможності компанії.
- Підвищення бізнес-культури в країні; доступне та якісне надання послуг.
- Добросовісна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного, регіонального законодавства.
- Налагодження партнерства з державними органами та суспільством.

Управлінське рішення є результатом аналізу проблемної ситуації та вибору шляхів і методів її вирішення. Керівник повинен приймати обґрунтовані та продумані рішення, оскільки його відповідальність за прийняті рішення є високою. Прийняття управлінського рішення зазвичай починається з виявлення та аналізу проблемної ситуації. Після цього

розглядаються можливі підходи до її вирішення, оцінюються їхні переваги й недоліки, після чого обирається оптимальний варіант. На кожному з етапів застосовуються відповідні методи, що дозволяють досягти максимально ефективного результату.

Однією з основних цілей компанії «Нова Пошта» є підвищення ефективності бізнес-процесів. Сьогодні компанія активно розширює свою мережу, вдосконалює систему сортування вантажів та логістики, а також оновлює автопарк підприємства. Завдяки роботі цього злагодженого та складного механізму ТОВ «Нова Пошта» гарантує своїм клієнтам легкість, своєчасність та надійність сервісу [10].

Згідно з даними, у 2025 році кількість посилок, відправлених через «Нову Пошту», склала майже 146 млн одиниць. Сьогодні компанія активно працює з зростаючим сегментом e-commerce і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Ці магазини займають перші позиції за кількістю відправлень на день, що дає їм можливість отримувати статус VIP-клієнта компанії.

Найпоширенішими категоріями товарів в інтернет-магазинах є побутова техніка та одяг. Для зручності клієнтів компанія розробила мобільний додаток для смартфонів. Додаток дозволяє отримувати інформацію про відділення компанії, їхній графік роботи, знаходити відділення на карті, отримувати новини, дізнаватися про послуги, вартість доставки та терміни, а також відстежувати статус доставки вантажу.

Компанія має на меті стати для українців «love mark» — улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно та з задоволенням, і рекомендують іншим. Для цього постійно працюють над удосконаленням сервісу, щоб кожен контакт клієнта з компанією залишав лише позитивні враження.

Для реалізації цих планів топ-менеджмент має здійснювати ефективне керівництво процесом розвитку підприємства, зокрема через систему

управління, створюючи ефективну організаційну структуру управління. Це сприяє досягненню менеджерами їхніх цілей, адже цілі є похідними від загальної стратегії підприємства. Тісний зв'язок стратегії та структури є цілком логічним.

Управління підприємством та її організаційна структура є основою та одним із найважливіших компонентів ефективного функціонування організації. Вона визначає підпорядкованість, склад та взаємодію всіх елементів. Окрім цього, організаційна структура вказує на необхідну кількість управлінського персоналу, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки та відповідальність менеджерів, здійснює розподіл обов'язків за підрозділами та визначає їх взаємодію.

Для прискореного надходження інформації до вищого керівництва компанії пропонується використовувати портал "Service Desk". "Service Desk" — це функціональна одиниця, орієнтована на оброблення специфічних сервісних запитів, які надходять у формі звернень користувачів або повідомлень систем моніторингу. Цей сервіс є єдиною точкою контакту між постачальником сервісів та користувачами.

Метою сервісу "Service Desk" є якнайшвидше відновлення нормального рівня сервісу. Під "відновленням сервісу" розуміється виконання запиту на обслуговування, а також усе, що необхідно для того, щоб задоволений користувач міг продовжити свою роботу.

Інформування через "Service Desk" буде здійснюватися за прикладом соціальної мережі. Пропонується доповнити вже наявний портал окремою підсистемою ідей, де кожен співробітник може запропонувати інноваційні ідеї. Найкращі пропозиції будуть передаватися до спеціального відділу якості надання послуг у Києві, який опрацює запит і за необхідності запустить його в процес реалізації. Якщо ідея буде визнана доцільною, вона

буде направлена на остаточний огляд до Ради директорів. В разі впровадження ідеї її автор отримає премію [16].

Цей підхід допоможе мотивувати персонал до розробки ідей, що сприятимуть підвищенню якості надання послуг, а також підвищить ефективність комунікації всередині компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Стратегічні напрями розвитку соціально-відповідального управління ТОВ «Нова Пошта»

Соціально-відповідальне управління пройшло важливі етапи розвитку, від початкового інтересу компаній і суспільства до формування міжнародних стандартів, ставши потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності та корпоративної відмінності. Сьогодні глобальні тенденції вимагають від компаній не лише виконання бізнес-операцій, а й активної участі у вирішенні соціальних та екологічних проблем, як на локальному, так і на глобальному рівнях, зберігаючи при цьому економічну стабільність.

Розвиток соціальної відповідальності в бізнесі допомагає мінімізувати негативний вплив на довколишнє середовище та суспільство, що має довгострокові позитивні наслідки для сучасних і майбутніх поколінь. Якщо компанія успішно реалізує політику соціальної відповідальності, вона не тільки сприяє добробуту суспільства, а й досягає сталого розвитку, що є важливою метою на шляху до успіху.

З іншого боку, досягнення сталості може значно покращити конкурентоспроможність компанії. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно продавати свої продукти та послуги в умовах високої конкуренції на ринку. Це також означає, що здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним можна оцінювати винятково у галузі або серед компаній, що виробляють подібні продукти чи послуги.

Коли компанія впроваджує соціально відповідальне управління, це може позитивно позначитися на багатьох напрямках її діяльності. Наприклад, зменшуються витрати на ресурси та операційні процеси, зростає прибутковість, а працівники працюють ефективніше. Крім того, бізнесу вдається уникнути зайвого регуляторного тиску, що також спрощує роботу. Усе це разом створює передумови для більш вдалих інвестицій і зміцнення позицій компанії на ринку[17].

У сучасних умовах бізнесу важко залишатися успішним, ігноруючи суспільні очікування. Дедалі більше компаній починають усвідомлювати, що репутація — це не лише про якість товару чи послуг, а й про те, як саме вони ведуть свою справу. Якщо підприємство відкрито підтримує соціальні ініціативи або впроваджує екологічні рішення, це не залишається поза увагою — і серед покупців, і серед партнерів, і серед працівників. Відомо, що багато молодих фахівців шукають не просто місце роботи, а компанію, чий погляд збігається з їхніми переконаннями. Відтак такі роботодавці мають кращі шанси втримати мотивовану команду.

Крім того, правильна поведінка компанії може зменшити ризики — і не лише фінансові. Іноді те, як бізнес реагує на певні події чи виклики, може або зруйнувати довіру до нього, або навпаки — зміцнити її. Це стосується й екологічних питань, і ставлення до співробітників, і взаємодії з громадами. Зрештою, така відповідальність може стати джерелом нових ідей — з'являються послуги, які враховують реальні потреби людей, або змінюються підходи до ведення бізнесу загалом.

Не менш важливим є те, як на все це дивляться інвестори. Якщо компанія відкрито демонструє, що її розвиток не суперечить базовим цінностям суспільства, вона здається надійнішою. Це не лише про звіти — це про реальні кроки, які видно ззовні. Як результат, такому бізнесу легше залучати фінансування або укласти партнерства. Те саме стосується і взаємодії з громадами: якщо компанія поводить себе чесно й підтримує

локальні ініціативи, це формує довіру. А довіра — це ресурс, який неможливо купити, але дуже легко втратити[17].

Загалом, те, як підприємство будує свою стратегію — з урахуванням впливу на навколишнє середовище, людей і управлінські процеси — усе частіше стає показником його зрілості. У цьому контексті корисним є підхід ESG, який дозволяє поєднати економічні цілі з екологічними, соціальними та управлінськими завданнями. Для таких компаній, як «Нова Пошта», це шанс не просто зберегти свої позиції, а й вийти на новий рівень стійкості та довіри з боку суспільства.

Таблиця 3.1

Основні вектори розвитку соціально-відповідального управління
ТОВ «Нова пошта»

Критерій	Можливості розвитку	Можливі дії
E - екологічність	– Перехід на більш енергоощадні рішення в роботі підприємства; використання пакувальних матеріалів із меншим екологічним слідом; оновлення автопарку з орієнтацією на сучасні екостандарти; поглиблення цифровізації та автоматизації логістики.	– Підвищення компетентності працівників щодо «зеленої» логістики та екопідходів у ланцюгах постачання; переведення частини відправлень на більш екологічні варіанти пакування; налагодження системи сортування й контролю відходів; інтеграція принципів КСВ у логістичні процеси для підтримки цілей сталого розвитку.
S - соціальність	– Активніші HR-інструменти для залучення персоналу через корпоративні події й комунікації; оновлення системи мотивації та заохочень; системне навчання й розвиток компетенцій працівників.	Розширення участі працівників у внутрішніх обговореннях і ухваленні рішень; формування здорового робочого середовища та підтримка культури взаємоповаги; розвиток сучасних форматів навчання персоналу.

Продовження табл. 3.1

G - корпоративне управління	Посилення фінансової стабільності компанії; більш раціональне використання матеріальних ресурсів; розширення міжнародної присутності; формування сталої лояльності клієнтів до бренду.	Орієнтація на зростання виручки; оновлення корпоративних стратегій і підходів до просування; системний моніторинг соціальних тенденцій і очікувань аудиторії для коригування управлінських рішень.
-----------------------------	--	--

Існує кілька підходів до впровадження програм соціально відповідального управління на підприємстві. Зазвичай вони охоплюють три ключові напрями: по-перше, формальне закріплення зобов'язань компанії у сфері соціальної відповідальності; по-друге, практичну інтеграцію цих принципів у управлінські рішення та щоденні процеси; по-третє, організацію взаємодії із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами — експертами, працівниками, споживачами, акціонерами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Зокрема, Маон, Ліндгрін і Сваен пропонують алгоритм проектування та впровадження соціально відповідального управління в чинну стратегію підприємства, який складається з дев'яти послідовних кроків, а саме [19]:

- підвищення обізнаності про соціально-відповідальне управління;
- оцінка мети організації в суспільному контексті;
- встановлення визначення та візії соціально-відповідального управління;
- оцінка поточного стану соціально-відповідального управління;
- розробка стратегії соціально-відповідального управління;
- впровадження стратегії соціально-відповідального управління;
- інформування про стратегію соціально-відповідального управління;

- оцінка стратегії соціально-відповідального управління;
- інституалізація політики соціально-відповідального управління.

Модель ESG виглядає найбільш доречною для «Нової Пошти», адже вона охоплює саме ті напрями, які компанії варто посилити, щоб вибудувати стратегію розвитку та підвищити власну стійкість.

3.2 Рекомендації щодо посилення соціальної та екологічної складових управління ТОВ «Нова Пошта»

У рамках концепції соціально-відповідального управління важливою складовою є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). КСВ є частиною загальної стратегії соціально-відповідального управління та включає в себе практики, спрямовані на позитивний вплив компанії на суспільство та довкілля при одночасному забезпеченні економічної ефективності. Для формування програми КСВ для ТОВ «Нова Пошта» на основі підходу ESG використаємо до алгоритм упровадження КСВ з 9 дев'яти кроків. Далі розглянемо послідовність цих етапів і проаналізуємо, як їх можна застосувати в умовах ТОВ «Нова Пошта».

Етап 1. Підвищення обізнаності про соціально-відповідальне управління

Перший крок — зробити так, щоб у компанії всі однаково розуміли, що таке соціально відповідальне управління і навіщо воно «Новій Пошті» саме зараз. Це не про формальні слова, а про практичні речі: як рішення компанії впливають на людей, довкілля і репутацію, а також як це може посилити позиції на ринку. Логічно, що ініціатива має йти від керівництва, тому що без підтримки зверху такі зміни зазвичай не приживаються.

Для «Нової Пошти» доцільно почати з простого пояснення моделі ESG: що саме входить у екологічну, соціальну та управлінську складові, і які з цих пунктів стосуються компанії безпосередньо. Це можна зробити

через коротку внутрішню комунікацію для управлінців, працівників і власників — без «великих текстів», але з чітким меседжем: що змінюємо, навіщо і який результат очікуємо. Паралельно варто провести кілька практичних тренінгів або сесій для персоналу, де пояснюється, як ESG працює в реальному житті компанії: що означає екологічний напрям у логістиці, як виглядає соціальна політика щодо працівників, і що включає управлінська частина — прозорість, правила, відповідальність керівників.

Етап 2. Визначення та візія соціально-відповідального управління

На цьому етапі компанії важливо зафіксувати, що соціальна відповідальність — це не набір разових ініціатив «за потреби», а зрозуміла система, яка працює постійно. Для «Нової Пошти» це означає перейти від окремих соціальних дій до цілісного підходу, де є правила, пріоритети й відповідальні люди. Без цього будь-яка активність виглядає випадковою і не дає стабільного результату.

Визначення. Соціально відповідальне управління ТОВ «Нова Пошта» можна описати як підхід, за якого компанія веде діяльність відкрито й чесно та свідомо враховує свій вплив на довкілля, людей і якість управління. Іншими словами, це робота за логікою ESG: не лише досягати бізнес-результатів, а й робити це так, щоб не погіршувати екологічну ситуацію, підтримувати нормальні умови для працівників і дотримуватися прозорих управлінських правил.

Візія. «Нова Пошта» прагне залишатися лідером ринку поштово-логістичних послуг, забезпечуючи високий рівень сервісу та паралельно посилюючи стійкість компанії через екологічні рішення, відповідальну роботу з персоналом і більш системне корпоративне управління відповідно до принципів сталого розвитку.

Етап 3. Розробка стратегії КСВ ТОВ «Нова Пошта» – екологічне пакування

На етапі формування стратегії КСВ логічно зробити акцент на екологічній складовій ESG, зокрема на тому, яке пакування використовує компанія для посилок, бандеролей і кореспонденції. Зараз «Нова Пошта» уже частково працює з матеріалами вторинного походження — це папір і гофрокартон, а також різні види поліетилену. Для заповнення та фіксації відправлень використовуються повітряно-бульбашкова плівка та стрейч-плівка. Поліетилен низької щільності (LDPE) є гнучким полімерним матеріалом, який за належної організації збору може підлягати переробці.

Оскільки компанія зобов'язана дотримуватися пакувальних вимог, щоб відправлення доїжджали цілими та безпечними для транспортування, зміни мають бути реалістичними й не погіршувати якість сервісу. У цьому контексті доцільно розглянути два кроки. По-перше, поступово замінювати поліетиленові пакувальні пакети на папір із вторинної сировини — і для приватних, і для бізнес-відправлень, там, де це можливо без втрати надійності. По-друге, якщо стрейч-плівка залишається необхідною, важливо контролювати її походження та, по можливості, переходити на варіанти із вторинної сировини. Такі рішення допоможуть зменшити кількість пластикових відходів, зробити поводження з ними більш керованим і загалом посилити екологічний профіль компанії. Актуальність цього напряму підсилюється тим, що вимоги до екостандартів зростають, а проблема накопичення пластику на полігонах в Україні залишається дуже відчутною.

Етап 4. Впровадження стратегії соціально-відповідального управління на ТОВ «Нова Пошта»

Для ефективного впровадження програми КСВ на підприємстві потрібно визначити можливі альтернативи поліетиленовим пакетам і перевірити їх можливість витримувати процес перевезення. Сьогодні існує гарний вибір біорозкладних матеріалів на ринку, які можуть використовуватися для виготовлення упаковки.

Одним із можливих постачальників є фінська компанія Walki, що спеціалізується на виробництві пакувальних матеріалів у таких сферах, як споживча упаковка, промислова упаковка та технічні матеріали. Компанія виробництва в багатьох країнах, зокрема у Фінляндії, Німеччині, Іспанії та Польщі. Walki активно використовує вторинні матеріали та сертифіковану деревину FSC для виготовлення своїх продуктів, що відповідає принципам відповідального лісництва.

Один із інноваційних продуктів компанії, який може бути цікавим для ТОВ «Нова Пошта», — це Walki®Fibre Wrap. Це нове покоління пакувального паперу з дисперсійним покриттям, який забезпечує надійність і функціональність для пакування нехарчових товарів та товарів електронної комерції. Матеріал є повністю переробленим і має варіативність у граматурі від 50 до 100 г/м², що дозволяє використовувати його для різних типів відправлень. Ця технологія може значно покращити екологічні показники компанії та підвищити рівень сталості в її діяльності.

Інвестування в таку інноваційну упаковку дозволить ТОВ «Нова Пошта» забезпечити високу якість послуг, мінімізувати негативний вплив на довкілля й одночасно підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, відповідно до принципів соціально-відповідального управління.

Іншим постачальником є Partic Ltd, компанія, що розробила волокнистий матеріал Partic®, який є біорозкладним і відповідає вимогам пакування для поштових відправлень. Цей матеріал поєднує в собі натуральне походження та властивості пластику, щільніший за звичайний папір, переробляється разом з картоном [20].

Також варто звернути увагу на компанію Woodly, яка виготовляє щільний, волого- та брудостійкий папір для пакування [21].

Для заміни поліетиленових пакувальних матеріалів доцільно використати папір вторинного походження з граматурою 60–100 г/м², який відповідає вимогам «Нової Пошти» до пакування. Такий матеріал

забезпечує належний рівень захисту вмісту та дає змогу зберігати цілісність відправлення за стандартних умов транспортування.

Щоб запровадити на підприємстві новий пакувальний матеріал, доцільно спочатку чітко визначити мету, описати критерії її досягнення, окреслити можливі обмеження та очікувані переваги від зміни підходу, а також встановити строки реалізації. Для цього варто застосувати підхід SMART і оформити цілі у вигляді відповідної таблиці (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

SMART-аналіз поставлених цілей з удосконалення КСВ ТОВ «Нова пошта»

Критерій	Тестовий період	Повне впровадження
Specific	Протестувати новий тип пакування з матеріалів природного/вторинного походження на обмеженій кількості відділень та у реальному логістичному циклі.	Масштабувати обраний тип пакування на всю мережу відділень ТОВ «Нова Пошта» в Україні з подальшим поширенням на інші ринки компанії.
Measurable	Результат фіксується підсумковим звітом за результатами пілоту: показники міцності, частка пошкоджених відправлень, витрати, зручність використання та вплив на операційні процеси.	Досягнення цілі підтверджується часткою впровадження: використання нового пакування у 100% відділень (як мінімум в Україні), із відображенням у внутрішній звітності.
Achievable	Для реалізації тестування необхідно визначити постачальника, погодити технічні вимоги, закупити тестову партію та організувати її використання в обраному периметрі.	Для повного запуску потрібно затвердити стандарт пакування, забезпечити стабільні поставки, оновити внутрішні регламенти та організувати перехід на новий тип пакування в усій мережі.
Relevant	Виконання цілі надасть розуміння можливості впровадження нового типу пакування на підприємстві	Впровадження нового екологічного пакування підвищить рівень сталого розвитку компанії

Timebound	Потрібно до 6 місяців на закупівлю пакування та запуск нового матеріалу в логістичний ланцюг	На виконання поставленої цілі компанія витратить 12 місяців. Запуск по всій країні з усіма постачальниками
-----------	--	--

Впровадження програми доцільно реалізовувати поетапно.

На першому етапі, який передбачає тестовий запуск, відділ сталого розвитку здійснює оцінювання можливості переходу на екологічне пакування та організовує закупівлю тестових партій матеріалів у компаній Partic і Walki. Надалі пакувальні рішення перевіряються в реальних умовах логістичного циклу. Після завершення первинної хвилі випробувань готується підсумковий звіт із результатами тестування та переліком проблемних моментів, які потребують доопрацювання перед масштабуванням. У межах цього етапу також передбачається робота з фокус-групами, налаштування технічного обладнання, погодження умов співпраці з постачальниками та вибір найбільш прийняттого партнера.

Другий етап спрямований на усунення недоліків, зафіксованих під час тестування, зокрема на коригування технічних процесів і, за потреби, повторне випробування відправлень в оновлених умовах.

Третій етап передбачає частковий перехід на новий тип пакування в усій мережі відділень із використанням матеріалів у пропорції 40/60. Додатково на цьому етапі проводиться аналіз реакції споживачів на зміни та оцінюється вплив нововведення на якість сервісу.

Четвертий етап полягає у повній заміні поліетиленових пакувальних матеріалів на пакування натурального походження, за винятком відправлень, що містять рідкі речовини й потребують спеціального захисту.

Відповідно до поставлених цілей необхідно також прорахувати витрати, пов'язані з переходом на нове пакування. У таблиці 3.2 наведено кошторис для першого етапу, оскільки розрахунок наступних етапів потребує уточнення на основі результатів емпіричних випробувань та залучення профільних підрозділів ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на впровадження нового типу пакування на ТОВ
«Нова пошта» на етапі 1

Тип витрат	Кількість	Ціна за 1 од.	Сума грн
Закупівля сировини кур'єрські Конверти Paptic 0,5 кг	250	1.9	475
Закупівля сировини кур'єрські Конверти Paptic 1 кг	250	2.6	650
Закупівля сировини кур'єрські Конверти для одягу Paptic	250	4.5	1125
Закупівля сировини кур'єрські Великі пакети для одягу Paptic	250	6	1500
Закупівля сировини кур'єрські Конверти Walki 0,5 кг	250	2	500
Закупівля сировини кур'єрські Конверти Walki 1 кг	250	2.3	575
Закупівля сировини кур'єрські Пакет для одягу Walki не більше 1 кг	250	4.8	1200
Закупівля сировини кур'єрські Великі пакети для одягу Walki	250	6	1500
Здійснення 30 тестових відправлень пакувань нового типу Walki 0,5 кг	30	50	1500
Здійснення 30 тестових відправлень пакувань нового типу Walki 1 кг	30	60	1800
Здійснення 30 тестових відправлень пакувань нового типу Walki 1 Paptic	30	60	1800
Здійснення 30 тестових відправлень пакувань нового типу Walki 1 Paptic 0,5 кг	30	50	1500
Здійснення 30 тестових відправлень пакувань нового типу Walki 1 Paptic 1 кг	30	60	1800
Здійснення 30 тестових відправлень пакувань нового типу Великі пакети для одягу Walki 1 Paptic	30	70	2100
Коригування технічного обладнання	110	1500	165000
Проведення рекламної кампанії по введенню нового типу сировини	1	7495	7495
Проведення тесту нового пакування з фокус групи	1	10215	10215
Додаткові витрати на юридичні послуги	1	1500	1500

Етап 5. Звітування

Результати впровадженої програми КСВ мають бути подані згідно з 17 цілями сталого розвитку ООН, зокрема:

- Ціль 8: Гідна праця та економічне зростання,
- Ціль 12: Керівне споживання та виробництво,
- Ціль 15: Захист та відновлення екосистем суші,
- Ціль 17: Партнерство заради сталого розвитку.

Запропонована програма з заміни поліетиленового пакування на екологічне підтверджує прагнення ТОВ «Нова Пошта» покращити свою конкурентоспроможність на міжнародних та національних ринках, впроваджуючи сталі бізнес-підходи без шкоди для економічних результатів.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши підходи до впровадження соціальної відповідальності бізнесу, можна зробити висновок, що на сьогодні існує безліч різних точок зору щодо її реалізації. Противники соціальної відповідальності ставлять під сумнів ефективність цієї практики, відзначаючи, що в кінцевому підсумку всі витрати лягають на споживачів.

Однак соціальна відповідальність важлива для розвитку етичних і моральних аспектів бізнесу на національному та міжнародному рівнях. В Україні принципи соціальної відповідальності бізнесу, на жаль, досі носять декларативний характер, і реальні кроки рідко втілюються в практику. Проте ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень соціальної відповідальності, підтверджуючи важливість цієї практики для забезпечення добробуту і підвищення продуктивності.

Соціально відповідальні компанії мають високі конкурентні переваги, оскільки здатні досягти стабільного економічного зростання та поліпшення соціальних умов через ефективне управління своїми фінансами, розвиток інновацій та підвищення рівня довіри серед співробітників і клієнтів. ТОВ «Нова Пошта» впроваджує соціальну відповідальність не тільки для покращення репутації, а й для досягнення сталого розвитку. Завдяки своїм успішним інвестиціям у соціальні проекти та політики компанія стала лідером на українському ринку та прикладом для інших підприємств, як можна впливати на розвиток суспільства.

Розробка та реалізація соціальної відповідальності потребує постійного вдосконалення бізнес-процесів, зокрема через застосування сучасних моделей, таких як ESG. Ця модель дозволяє зосередитися на важливих аспектах екології, соціальної політики та управлінських практик, що сприяють сталому розвитку компанії.

Програма КСВ на основі моделі ESG є ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», оскільки вона дозволяє зберігати баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності компанії, що є важливим для забезпечення її стійкості в умовах глобальних змін та конкуренції.

Вдосконалення соціальних ініціатив у ТОВ «Нова Пошта» включає не тільки екологічні програми, але й створення можливостей для розвитку персоналу, поліпшення виробничих умов та залучення нових партнерів і клієнтів. Це допомагає зміцнити зв'язки з усіма стейкхолдерами компанії та сприяє сталому розвитку.

ТОВ «Нова Пошта» працює над інтеграцією соціально відповідальних підходів у свою стратегію, що дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, але й сприяти розвитку екологічних і соціальних стандартів, позитивно впливаючи на імідж компанії.

Дослідження показало, що соціальна відповідальність є важливим елементом корпоративної стратегії ТОВ «Нова Пошта». Впровадження екологічних ініціатив, таких як заміна поліетиленових пакувань на більш екологічні альтернативи, демонструє прагнення компанії до зменшення негативного впливу на довкілля.

Усі ці заходи є частиною широкої стратегії соціальної відповідальності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. Вони допомагають ТОВ «Нова Пошта» забезпечити стабільний економічний розвиток і сприяти загальному добробуту суспільства, що, в свою чергу, покращує репутацію компанії та підтримує її позитивний імідж як в Україні, так і за її межами.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Охріменко О.О. Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015.180 с.
2. Олійник О.О. О-53 Соціальна відповідальність: Навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 222 с.
3. Антошко Т. Р. Показники ефективності функціонування механізму забезпечення реалізації корпоративної соціальної відповідальності // [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/69860.doc.htm
4. Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. К. 2006. 136 с.
5. Буковинської М.П., Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: Монографія. К.: ЦП «Компринт».2015. 297с.
6. Саєнко, Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. К., 2005. 30 с.
7. Арсеєнко А. Підприємництво у контексті доктрини "соціальної відповідальності бізнесу". *Віче*. 1997. № 3. С. 87-102.
8. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? [Електронний ресурс]. *Києво-Могиллянська Бізнес-Студія*. №10, 2005. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>
9. Галушка, З.І. Стратегічний менеджмент. Навч.-метод. пос. Чернівці: Рута, 2006.240с
10. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua>
11. Калінеску Т.В., Ліхоносова Г.С., Альошкін В.С. Формування рейтингів соціально відповідальних організацій та практика їх

використання. *Соціальна відповідальність* : підручник. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. Вол. Даля, 2015. С. 470.

12. Гессен А.Є. Ефективне функціонування підприємств шляхом підвищення соціальної активності. *Управління соціальним-економічним розвитком країни та регіонів: соціальні, економічні та фінансові проблеми: Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. аспірантів та молодих вчених* (29 листопада 2013 р.). Дніпропетровськ: ДДФА, 2013. С. 288-289.

13. Глобальний договір ООН (Global Compact, 2000) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.alobalcompact.org.ua>.

14. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. Київ: Стандарт, 2005. 302 с.

15. Дейч М.Є. Напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності в контексті соціоекономічного підходу. *Соціоекономіка: зб. наук. пр.* Донецьк: ІЕП НАНУ, 2010. С. 166-182.

16. Розпорядження КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1805-р Київ «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації».

17. Варга І.Ф., Літвін О.М.. Формування конкурентних переваг на підприємстві. *Бізнесінформ*. 2013. № 1. С.219-222.

18. Berkowitz C., Niedfeldt-Thomas K., Quest D. 2023 Will Test Companies' Commitment to Social Responsibility. *Harvard Business School*. December 19, 2022. URL: <https://hbr.org/2022/12/2023-will-test-companies-commitment-tosocial-responsibility>.

19. Tahniyath F., Elbanna S.. Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Springer, Journal of Business Ethics*, 2023. P.105-121.

20. Якісний сайт ТОВ «Paptic». 2023. URL: <https://paptic.com/>

21. Якісний сайт ТОВ «Woodly». 2023. URL: <https://woodly.com/>