

11
29.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

НИШПАЛІ Леся Володимирівна
студентка групи МОМ-23

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА
ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Денисюк О.Г.

(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах</i>	7
1.1. Поняття соціальної відповідальності підприємства.....	7
1.2. Організаційні засади управління соціальною відповідальністю підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства.....	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління соціальною відповідальністю підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	39
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка управління соціальною відповідальністю ТОВ «Нова Пошта»</i>	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта».....	49
2.3. Оцінка управління соціальною відповідальністю підприємства	57
Висновки до розділу 2.....	67
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «Нова Пошта»</i>	70
3.1. Інтегрування корпоративної соціальної відповідальності в стратегію управління підприємством	70
3.2. Резерви підвищення ефективності в сфері управління соціальною відповідальністю підприємства.....	77
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	84
Висновки до розділу 3.....	89
<i>Висновки</i>	92
<i>Список використаних джерел</i>	97
<i>Додатки</i>	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З кожним роком завдання соціальної відповідальності ставали все більш нагальними для бізнесового середовища України, що пояснювалось різноманітними групами чинників: економічною глобалізацією, інтелектуалізацією бізнес-процесів, зростанням техногенних катастроф, підвищенням екологічних загроз, соціалізацією й демократизацією суспільних відносин тощо. У комплексі різноманітних змін від початку масштабного агресивного вторгнення російської федерації в Україну, набирає обертів потреба соціалізації українського суспільства й відповідно загострюється необхідність трансформації ціннісних орієнтирів соціальної відповідальності бізнесу, що вважаємо сучасним закономірним драйвером відновлення й розвитку поствоєнного національного економічного простору.

Кожен суб'єкт господарювання має долучитися до нових ціннісних орієнтирів суспільства, сформуванати свої регламенти за певними соціальними правилами, зразками, цінностями. На жаль, соціальна відповідальність у вітчизняному бізнесовому середовищі, як моральна цінність помітно втратила свої позиції впродовж кризових років минулого століття і бурхливого початку нинішнього.

Водночас, процеси демократизації суспільства, широке впровадження інструментів цифрової держави, диджиталізації бізнесу актуалізують і поглиблюють доцільність пошуку нових ціннісних орієнтирів соціальної відповідальності бізнесу. І тому, саме зараз соціальна відповідальність в цифровій державі, має стати індикатором та водночас вагомим інструментом реалізації нових ціннісних орієнтирів розвитку бізнесу, відображаючи рівень його суспільної зрілості й моральності.

Теоретична платформа соціальної відповідальності бізнесу в цифровій державі формувалась протягом тривалого часу. Нині в наукових публікаціях знаходимо досить багато різноманітних підходів до розуміння сутнісних конституційних характеристик соціальної відповідальності. Науковий інтерес до теоретичних і практичних аспектів соціальної відповідальності бізнесу в цифровій

державі проявляли такі визнані науковці, як Д. Баюра, В. Брич, О.Головінов, Н. Градюк, М. Деліні, О. Ігнатенко, В. Козаков, М. Кравченко, Л. Лазоренко, Н. Марущак, Л. Селіверстова, Ю. Чала та інші. Однак, незважаючи на вагомий теоретичний напрацювання і численні публікації щодо дослідження проблематики соціальної відповідальності бізнесу, без належної уваги залишається обґрунтування нових ціннісних орієнтирів соціальної відповідальності бізнесу, що формують її стратегічні конкурентні переваги і враховують виняткові можливості поствоєнного відродження держави.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління соціальною відповідальністю підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства. Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити основні підходи до розуміння сутнісного наповнення поняття соціальна відповідальність;
- розглянути організаційні засади управління соціальною відповідальністю підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління соціальною відповідальністю підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити рівень управління соціальною відповідальністю підприємства;
- розглянути можливості інтегрування корпоративної соціальної відповідальності в стратегію управління підприємством;

- визначити резерви підвищення ефективності в сфері управління соціальною відповідальністю підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління соціальною відповідальністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління соціальною відповідальністю підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему управління соціальною відповідальністю підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «соціальна відповідальність»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень соціальної відповідальності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних та практичних засад удосконалення управління соціальною відповідальністю підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістали подальшого розвитку засади імплементації концептуальних положень екологізації в загальну стратегію корпоративної соціальної

відповідальності підприємства, яка базується на положеннях «Зеленого офісу», підґрунтям яких виступають енергозберігаючі та ощадні ініціативи, що в своїй сукупності здатні забезпечити підприємству економічний, соціальний та екологічний ефект.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: _____

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 106 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 97 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Поняття соціальної відповідальності підприємства

У сучасному світі формування і розвиток соціальної відповідальності бізнесу стає все більш актуальною та затребуваною темою. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні став помітним в умовах інституціоналізації ринкових відносин і посилення конкуренції. Соціальна відповідальність бізнесу поступово набуває нових форм, пристосовуючись до макроекономічних і соціальних умов, що змінюються. Проблеми, пов'язані з формуванням соціальної відповідальності, сьогодні є важливими у становленні та процвітанні бізнесу, особливо в регіонах та територіальних громадах.

Величезну роль у формуванні соціальної відповідальності підприємств відіграє державна соціально-економічна політика. В останні роки регіональні та територіальні органи влади беруть активну участь у вирішенні проблеми залучення місцевого бізнесу до соціальної відповідальності. Проте органам влади поки що не вдалося масово залучити бізнес до політики соціальної відповідальності, а також охопити тих, хто реально є соціально відповідальним роботодавцем. Водночас участь бізнесу у соціальній політиці залишається нерівномірною. Це пов'язано з відсутністю єдиних принципів соціальної відповідальності, тобто кожне підприємство самостійно і з власного розуміння визначає напрями своєї соціальної діяльності. У зв'язку з цим для ефективного розвитку соціальної відповідальності бізнесу необхідно чітко розуміти, які фактори її формують. Під час обговорення ролі бізнесу в житті суспільства все частіше йдеться про соціальну відповідальність бізнесу. Це питання набуло актуальності всередині XX ст. як реакція на зростаючі вимоги, які ставляться до бізнесу суспільством [1].

Соціальна відповідальність – це діяльність людей у спосіб, який приносить користь суспільству, і формує їх громадянський обов'язок. Люди можуть виконувати власну соціальну відповідальність за допомогою благодійної

діяльності (пожертвування часу, грошей і ресурсів), волонтерської роботи, вирішення ключових проблем (політичних, екологічних, соціальних) і просто чинять порядно і чесно. Інший спосіб визначення соціальної відповідальності полягає в тому, щоб люди діяли гуманно. Індивідуальна соціальна відповідальність – це не одноразова акція, а сукупність дій протягом усього життя. У суспільстві має формуватися норма – «будь тією корисною зміною, яку ти хочеш побачити у світі». За теорією соціальної відповідальності, перш ніж прийняти рішення або виконати завдання слід переконатися, що рішення або дія є етично обґрунтованими. Особливо це стосується рішень або дій, які впливають на інших. Ця теорія ґрунтується на моральних цінностях, які є спільними для суспільства. Існує кілька припущень теорії соціальної відповідальності, зокрема, про те, що кожен окремо повинен працювати на благо суспільства, кожен може зробити зміни на краще, а навіть одна людина може змінити ситуацію [38].

Практичну основу ролі соціальної відповідальності в суспільстві можна простежити від часів промислової революції. З середини 80-х років XIX ст. серед промисловців зростало занепокоєння добробутом робітників та їх продуктивністю. Зростаюча критика нової фабричної системи, умов праці та зайнятості жінок і дітей проявлялася особливо в Сполучених Штатах Америки. Серед реформаторів існував консенсус, що тогочасна практика працевлаштування сприяє появі соціальних проблем, зокрема, бідності і незадоволення працівників умовами праці та оплати, підживлюючи революційні настрої. Наприкінці 80-х років XIX ст. стався сплеск філантропії. Наприклад, промисловець Ендрю Карнегі, який заробив більшу частину статків у сталеливарній промисловості, був відомий тим, що жертвував значну частину багатства на освіту та наукові дослідження. Наслідуючи Карнегі, магнат нафтової промисловості Джон Д. Рокфеллер також пожертвував понад півмільярда доларів на релігійні, освітні та наукові цілі.

Хоча соціально відповідальні компанії існували вже понад століття тому, термін «корпоративна соціальна відповідальність» був офіційно введений у 1953 р. американським економістом Говардом Боуеном [83] у публікації «Соціальна відповідальність бізнесмена», звідси Г. Боуена часто називають батьком

корпоративної соціальної відповідальності. Однак лише в 1970-х роках корпоративна соціальна відповідальність почала по-справжньому розвиватися в Сполучених Штатах Америки. У 1971 р. Комітет економічного розвитку запропонував концепцію суспільного контракту між бізнесом і суспільством. Цей договір запропонував ідею про те, що компанії функціонують та існують завдяки суспільній згоді, а отже, зобов'язані робити внесок у задоволення потреб суспільства. Відповідальним вважався бізнес тієї компанії, яка сплачує податки, встановлює прийнятний рівень заробітної плати, виконує умови безпеки праці та захисту навколишнього середовища. Про такі компанії говорили, що вони ведуть сумлінну ділову практику.

До 1980-х років рання корпоративна соціальна відповідальність продовжувала розвиватися, оскільки все більше організацій почали включати соціальні інтереси до своєї бізнес-практики, стаючи більш сприятливими до зацікавлених сторін. 1990-ті роки стали початком широкого затвердження термінології і принципів корпоративної соціальної відповідальності. У 1991 р. професор Пітсбурзького університету Донна Дж. Вуд [97] опублікувала «Перегляд корпоративної соціальної ефективності», яка розширила й удосконалила ранні моделі корпоративної соціальної відповідальності, забезпечуючи основу для оцінки впливу та результатів програм корпоративної соціальної відповідальності. У тому ж році автор бізнес-менеджменту та професор Університету Джорджії Арчі Б. Керролл опублікував статтю «Піраміда корпоративної соціальної відповідальності». У роботі Арчі Б. Керролл [84] детально розповів про сфери, які, на його думку, є вирішальними для впровадження корпоративної соціальної відповідальності в організації.

На початку XXI ст. корпоративна соціальна відповідальність стала важливою стратегією для багатьох організацій, а багатомільйонні компанії, такі як Wells Fargo, Coca-Cola, Walt Disney і Pfizer, включили цю концепцію до власних бізнес-процесів. Сучасна корпоративна соціальна відповідальність ґрунтується на концепції, відомій як «Піраміда корпоративної соціальної відповідальності». Арчі Б. Керролл окреслив чотири сфери, які, на його думку, є важливими для

корпоративної соціальної відповідальності компанії. Ці елементи були організовані в порядку важливості та представлені візуально в тому, що зараз відомо, як «Піраміда корпоративної соціальної відповідальності». Піраміда – це проста структура, яка допомагає організаціям аргументувати, як і чому вони можуть і повинні виконувати свої соціальні обов'язки. Ця структура намагається збалансувати власні інтереси бізнесу (прибуток) зі своєю ширшою, більш добродісною метою бути соціально відповідальним [1]. У табл. 1.1 проаналізовано історико-теоретичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності.

Таблиця 1.1

Історико-теоретичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності

Період	Наукові уявлення
1	2
XVI – XVII ст.	Зіставлення відповідальності з категоріями моралі та моральності, було зроблено висновок, що вільним від відповідальності стосовно інших, людина не може бути [1]
XVII – XVIII ст.	Вихід на перший план філософської проблеми співвідношення суспільних та приватних інтересів. В роботах А. Сміта, І. Канта, Ф. Гегеля та інших проявляються дві складові соціальної відповідальності підприємця, – необхідність відповідати правилам ринку та особисті моральні принципи. Завдяки положенням раціональності М. Вебера та ідеям Дж. С. Мілля та інших дослідників визначено, що приватна благодійність може бути мотивом для підприємця, проте до відповідальності, вона не мала прямого відношення [96]
Перша половина XX ст.	Проблематика соціальної відповідальності дістала розвиток у результаті синтезу попередніх ідей та загострення проблеми балансу інтересів суспільства, індивідів та соціальних груп (компанії). В економіці набули розвитку ідеї етичного фактору, неприпустимість зведення відповідальності підприємця лише до економічного інтересу та визначення рівня етичності за потребами, які породжує економічна система (Ф. Найт) [90]
Середина XX ст.	На формування ідеології соціальної відповідальності бізнесу вплинула концепція пріоритету не приватного, а суспільного (Т. Парсонс [96]), що дозволило стверджувати, що протиріччя між приватним інтересом бізнесу (вигода, прибуток) та інтересами суспільства (стабільність, успішний розвиток для більшості) мають вирішуватися бізнесом на користь суспільства як системи, частиною якої є сам бізнес (Г. Боуен) [83]
Друга половина XX ст.	Виникли класична концепція соціальної відповідальності бізнесу. Соціальні зобов'язання бізнесу, як поєднання економічних, правових, етичних та філантропічних практики вперше висунуті в концепції А. Керролла [84]. Концепція соціальної відповідальності бізнесу базується також на ідеї М. Фрідмана [93] про те, що при важливості бізнесу вкладати енергію та сили у власний розвиток, зв'язок економічної дії з соціальними також може приносити економічні вигоди бізнесу і суспільству загалом. Важливим теоретичним кроком слід вважати обґрунтування першочергової відповідальності бізнесу не перед суспільством загалом, а перед його конкретними зацікавленими групами – стейкхолдерами (Е.Фрімен) [88; 91; 95]

Продовження табл. 1.1

1	2
90-ті роки XX ст.	Вироблено загальне бачення соціальної відповідальності бізнесу, як категорії, пов'язаної з корпоративним сегментом. Важливо підкреслити, що КСВ все частіше визначається, як форма саморегулювання, інтегровану у бізнес-модель (А. Крейн). Концепція соціальної відповідальності розглядається в прямому взаємозв'язку зі сталим розвитком. З'являється концепція корпоративної стійкості, запропонована американським економістом та підприємцем Джоном Елкінгтоном (модель базується на концепції «трьох Р» (People, Planet, Profit) [87])
XXI ст.	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає одним із ключових стратегічних орієнтирів діяльності компаній. Хоча спочатку концепція КСВ була підтримана лише окремими ентузіастами, в наші дні впровадження КСВ стає життєвою необхідністю: бізнес усвідомлено бере на себе відповідальність за життя майбутніх поколінь і існування планети Земля в принципі [1]

Джерело: складено автором на основі [1; 83; 87; 88; 90; 91; 95; 96]

Підґрунтям формування соціально відповідальної поведінки є задіяння потенціалу та вияв на практиці морально—духовних, суспільних цінностей, якими є довіра, згуртованість, солідарність, партнерство. Підходи авторів до визначення термінів соціальна відповідальність та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Соціальна відповідальність та корпоративна соціальна відповідальність
(КСВ) у розумінні різних авторів**

Автор	Дефініція
1	2
Соціальна відповідальність	
Г. Боуен	Реалізація такої політики, ухвалення таких рішень або проведення такої лінії поведінки, які б були бажаними з позицій цілей та цінностей суспільства [83]
О. Охріменко, Т. Іванова	Соціальне явище, що являє собою добровільне та свідоме виконання, використання і дотримання суб'єктами суспільних відносин, приписів, соціальних норм, а у випадку їхнього порушення – застосування до порушників заходів впливу, передбачених цими нормами [62]
О.І. Зінченко, А.М.Хімченко	Соціальна відповідальність є комплексною категорією, що передбачає наявність різноманітних форм та видів: моральна, політична, юридична, професійна [28]
Т.В. Хлевицька	Дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести обов'язок особистого чи майнового характеру [77]
Ю. Сасенко	Соціальна відповідальність поєднує дві форми, два різні види відповідальності: 1) відповідальність як реакція суспільства на поведінку індивіда (суспільна відповідальність); 2) відповідальність як система відповідей індивіда на вимоги суспільства (особиста відповідальність) [64]

1	2
О.С. Білан	Обов'язок особи оцінити власні наміри та здійснювати вибір поведінки відповідно до норм, що відображають інтереси суспільного розвитку, а в разі порушення їх – обов'язок звітувати перед суспільством і нести покарання [3]
Корпоративна соціальна відповідальність	
С. Куц	Концепція залучення соціальних і екологічних напрямків у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами [46]
С.С. Кравцов, А.М. Клімова	Концепція, за якою організації враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив усіх сфер своєї діяльності на споживачів, постачальників, працівників, акціонерів, громаду та навколишнє середовище [41]
М. Саприкіна	Добровільна ініціатива власника компанії або засновників організації з розробки і реалізації певних соціальноспрямованих, неприбуткових заходів, що мають на меті якісне покращення зовнішнього для компанії або організації середовища [65]
В. Воробей	Діяльність підприємства зі здійснення соціальних програм у межах економічної доцільності [25]
Н. Водницька	Добровільні соціальні зобов'язання, які визнаються такими суспільством та які бере на себе власник або уповноважений ним орган підприємства з метою задоволення соціальних інтересів персоналу та всіх зацікавлених сторін в межах економічної доцільності [12]
О. Головінов	Добровільна діяльність, яка перевищує визначені у законодавстві вимоги до роботи підприємства, та охоплює екологічну, суспільну, трудову та економічну сфери відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством в цілому, територіальними громадами, працівниками, постачальниками, споживачами, акціонерами [18]
Т.М. Литвиненко	Добровільне зобов'язання підприємства переслідувати довгострокові суспільно корисні цілі в соціальній, економічній та екологічних сферах, пов'язаних з основною діяльністю підприємства, прийняті підприємством у відповідності до законодавства та економічних умов [52]

Джерело: складено автором на основі [3; 12; 18; 25; 28; 41; 46; 52; 62; 64; 65; 77; 83]

Тому соціальна відповідальність на практиці є виявом здатності й готовності до виконання соціальних зобов'язань. Це виявне тільки і не стільки альтруїзму, благодійності, доброти, скільки мудрості, волі, поваги до людей, дисциплінованості, стратегічного мислення.

Отже, соціальна відповідальність – це соціальне явище, що являє собою добровільне та свідоме виконання, використання і дотримання суб'єктами суспільних відносин, приписів, соціальних норм, а у випадку їхнього порушення – застосування до порушника заходів впливу, передбачених цими нормами [4].

Соціальна відповідальність характеризується наявністю таких ознак:

- це соціальне явище, наділене конкретно-історичним змістом;
- це свідоме здійснення обов'язку (повинності) особи перед спільством;
- його виконання є велінням совісті суб'єкта;
- невиконання обов'язку (повинності) передбачає той чи інший ступінь осуду такої особи суспільством (суспільною групою, окремими членами суспільства);
- містить ініціативний характер;
- надає перевагу або суспільному суб'єкту, або ж індивідуальному суб'єкту, котрий, ймовірно, трактується як представник суспільства чи соціальної групи;
- надає перевагу компромісу між суспільними інтересами та цілями, з одного боку, та індивідуальними, професійними, етичними і т.д. устремліннями, з іншого;
- поведінка людей в контексті соціальної відповідальності визначається, здебільшого, очікуваннями людей щодо соціальної позиції суб'єкта у формуванні соціально визначених атрибутів конкретних соціальних груп [20].

Розвитком формування розуміння сутності соціальної відповідальності та корпоративної соціальної відповідальності стало створення пірамідальної моделі корпоративної соціальної відповідальності. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності є чотирирівневим керівництвом із саморегулювання, оскільки воно стосується моралі та етики бізнесу. Сама піраміда розділена на чотири рівні: починаючи від найважливішого базового рівня і закінчуючи рівнями, до яких повинні прагнути підприємства, розвиваючись і зростаючи як компанія, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Елементи піраміди корпоративної соціальної відповідальності

Рівень	Відповідальність	Пояснення
1	2	3
1-й	Економічна	Це основа піраміди, і це обов'язок бізнесу залишатися прибутковим, щоб продовжувати існування. Це основа для всіх інших обов'язків. Іншими словами, якщо бізнес не працює, він не може досягти інших рівнів
2-й	Юридична	Компанії зобов'язані гарантувати, що вони дотримуються законів і правил країни та/або місця, де вони зареєстровані і ведуть бізнес. Дотримання правил, прийнятих керівними органами для забезпечення чесного та етичного ведення бізнесу, дозволяє організаціям продовжувати шлях до загальної корпоративної відповідальності
3-й	Етична	Цей рівень передбачає, що підприємства повинні працювати чесно та етично. Це може включати вихід за межі того, що

Продовження табл. 1.3

1	2	3
		вимагається законом, і внесення змін, які відображають етичне прийняття рішень бізнесом загалом
4-й	Філантропічна	Це верхній рівень піраміди, і це спроба бізнесу зробити корисний вплив на навколишнє середовище шляхом створення позитивних змін у суспільстві та/або в інших некорисливих сферах. Це може включати, наприклад, пожертвування на благодійні організації або наголос на сталих бізнес-практиках

Джерело: складено автором на основі [1]

Слід зазначити, що піраміда корпоративної соціальної відповідальності Керролла протягом багатьох років потерпала від критики. Наприклад стаття, опублікована в Harvard Business Review (1958), мала назву «Небезпека соціальної відповідальності». Ця стаття була написана економістом і професором Теодором Левіттом [92], і в ній вказується, що бізнес має лише два обов'язки: чесність (добросовісність) і матеріальну вигоду. За Т. Левіттом, довгостроковою метою бізнесу є максимізація прибутку. Спираючись на аргументи Левітта, Мілтон Фрідман також стверджував, що соціальні питання не є проблемою бізнесу, а соціальні проблеми будуть вирішені безперешкодним функціонуванням вільного ринку.

Як бачимо, сьогодні не існує єдиного тлумачення поняття «соціальної відповідальності бізнесу». Проте, як показує дослідження, можна відзначити, що соціальна відповідальність стала важливою умовою функціонування сучасних підприємств та істотно впливає на їх розвиток та організацію виробничо-господарської діяльності. Здійснення соціально відповідальних заходів сприятиме стабільному розвитку сучасних компаній та реалізації концепції сталого розвитку, що дасть змогу збалансувати економічний, соціальний та екологічний вектори розвитку та досягти органічного їх поєднання у діяльності підприємства.

1.2. Організаційні засади управління соціальною відповідальністю підприємства

Соціальна відповідальність є однією із ключових рис сучасних бізнес-структур. Соціальна відповідальність бізнесу передбачає зобов'язання керівництва суб'єкта господарювання щодо захисту інтересів суспільства. Відповідно до концепції соціальної відповідальності, метою керівників під час прийняття бізнес-рішень є не просто максимізація прибутку або ринкової вартості компанії, а й обслуговування та захист інтересів інших членів суспільства, таких як працівники, споживачі та спільнота загалом.

У світі простежується позитивна тенденція щодо введення соціальної відповідальності до стратегії підприємств. Варто вказати, що соціально відповідальні дії компаній є добровільними, і зазвичай, формуються на основі усвідомлення відповідальності бізнесу перед усім суспільством та природою за результати своєї діяльності. Важливим аспектом забезпечення високого рівня соціальної відповідальності підприємств є наявність у них ресурсів, зокрема фінансових. Впровадження на практиці соціальної відповідальності пов'язано із численними іншими чинниками. Саме тому важливим аспектом розвитку соціальної відповідальності підприємств стає питання дослідження факторів та чинників, що впливають на формування і розвиток соціальної відповідальності бізнесу.

Управління соціальною відповідальністю передбачає формування активної соціальної позиції. Управлінські рішення мають бути спрямовані не на одноразове застосування для окремого заходу чи проєкту, а як постійна співпраця з ключовими стейкхолдерами, зокрема владою та суспільством. Формами реалізації соціальної відповідальності можуть бути благодійність, спонсорство, долучення до екологічних проєктів, допомога соціально незахищеним верствам населення, застосування енерготи ресурсозберігаючих технологій. Керівники компаній мають розробляти власну модель соціальної відповідальності в залежності від специфіки їх діяльності, рис. 1.1.



Рис. 1.1. Модель управління соціальною відповідальністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [38]

Таким чином, управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає формування відповідного механізму, що спрямований на досягнення цілей соціальної відповідальності, побудований на принципах та передбачає виконання функцій для отримання відповідного результату.

Цілями впровадження соціальної відповідальності на підприємствах є: підвищення добробуту населення, зміцнення здоров'я працівників та населення, а також їх благополуччя; забезпечення гідних умов праці та економічне зростання, розвиток соціальних інновацій та інфраструктури, розвиток міст та спільнот, відповідальне споживання та виробництво, захист екосистем суші, партнерство заради стійкого розвитку.

До принципів соціальної відповідальності належать: відкритість та партнерство, взаємоузгодженість, екологічність, соціальна орієнтація, економічність та сталий розвиток. Інструментами управління соціальною відповідальністю є партнерство, енерго- та ресурсозберігаючі технології, а також нефінансова звітність підприємства [12].

Функції управління соціальною відповідальністю (планування, організація, мотивація, контроль) відповідають загальним функціям управління, однак мають відмінну спрямованість.

Планування передбачає визначення мети для розвитку через соціальну відповідальність, постановку цілей та завдань, розробки соціальної програми.

Організація передбачає спрямування зусиль за трьома напрямками: ефективне партнерство, у тому числі з громадами; впровадження та розвиток корпоративної соціальної відповідальності та піклування про екологію.

Мотивація охоплює ефективну систему оплати праці, надання можливості працівниками розвиватися за допомогою навчання та підвищення професійної кваліфікації, застосування соціальних програм з охорони праці та безпеки.

Контроль дозволяє оцінити можливості виходу на нові ринки, залучення нових споживачів та утримання наявних, а також забезпечує долучення до соціальних та екологічних проєктів [68].

Важливим аспектом в процесі управління соціальною відповідальністю є також виокремлення чинників, що впливають на формування соціальної відповідальності в бізнес-структурах, рис 1.2.

Усі чинники, що впливають на формування та розвиток соціальної відповідальності підприємства, можна розділити на дві групи: чинники дії та чинники забезпечення.

До першої групи чинників належать такі:

- 1) податкова система та системи державного управління;
- 2) державні доплати, субсидії, винагороди тощо;
- 3) створення спеціальних фондів, накопичень тощо;
- 4) волонтерська діяльність та приватна ініціатива;
- 5) інші чинники.

Група чинників дії впливає через податкову систему, побудову систем державного управління як на національному, так і на місцевих рівнях, за допомогою державних доплат, субсидій, використання спеціальних соціальних фондів, волонтерську діяльність тощо.

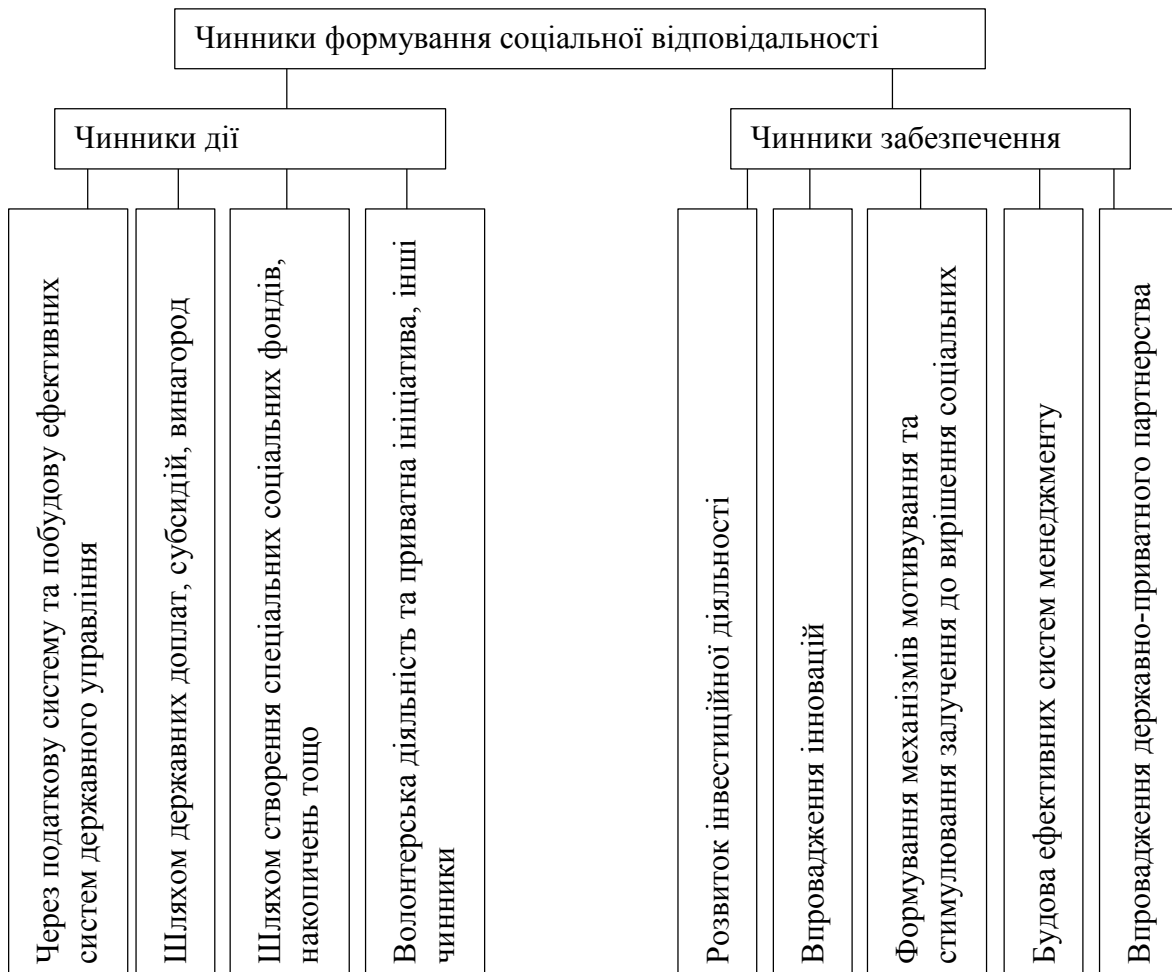


Рис. 1.2. Типологія чинників формування соціальної відповідальності
Джерело: складено автором на основі [43]

Досвід ефективних економік показує, що побудова податкових систем, систем державних субсидій, створення спеціальних соціальних фондів дає можливість зробити соціальну відповідальність невід'ємним елементом функціонування сучасного підприємства. Це забезпечить органічне поєднання соціальної відповідальності з виробничо-господарською діяльністю.

До другої групи чинників формування соціальної відповідальності можна зарахувати такі:

1. Розвиток інвестиційної діяльності.
2. Формування механізмів мотивування та стимулювання залучення до вирішення соціальних проблем.
3. Побудова ефективних систем менеджменту.
4. Упровадження державно-приватного партнерства.

Чинники забезпечення ґрунтуються на активізації інвестиційної діяльності, яка є основою упровадження інновацій, що, своєю чергою, забезпечить додаткові грошові надходження і створить потужну фінансово-економічну базу для формування систем соціальної відповідальності. Важливе значення має удосконалення систем управління підприємством, формування механізмів мотивування залучення до соціальної відповідальності, побудова організаційної структури підприємства та оптимізація функцій управлінської діяльності. Окреме значення в забезпеченні соціальної відповідальності матиме державно-приватне партнерство, яке забезпечить надходження додаткових коштів не тільки на виробничо-господарську діяльність, але й для стимулювання соціальної відповідальності.

Усі чинники активно впливають на кількість соціально відповідальних підприємств та на обсяг їхніх витрат на соціальні ініціативи та зміни.

Важливий також сам процес фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності, адже, як ми уже зазначали, на здійснення дій, пов'язаних із соціальною відповідальністю бізнесу, потрібна велика кількість різноманітних ресурсів. Один із варіантів цього процесу подано на рис. 1.3.

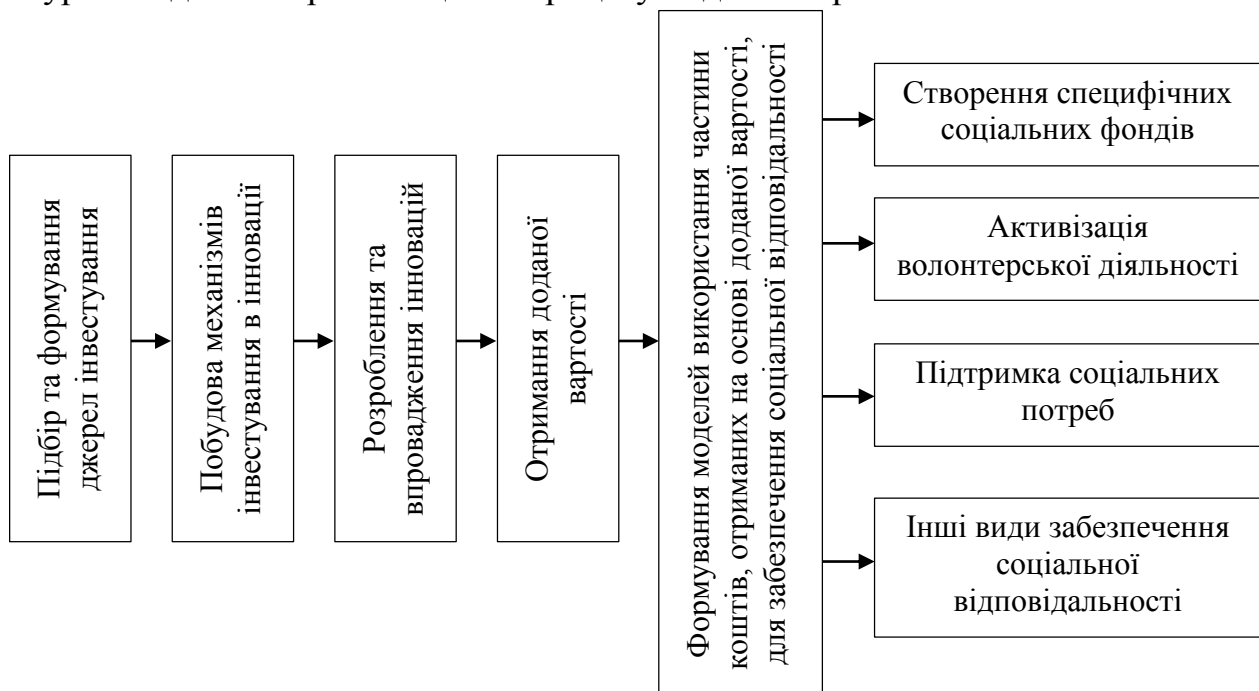


Рис. 1.3. Процес фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності

Джерело: складено автором на основі [43]

Першим етапом реалізації процесу фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності повинен бути пошук джерел інвестування в реалізацію різноманітних соціальних проектів на підприємстві. Своєю чергою, механізми інвестування повинні бути зорієнтовані на розроблення та впровадження інновацій, зокрема, наприклад, перехід на використання ресурсозбережних технологій дасть змогу зменшити витрати підприємства та приведе до економії ресурсів. Отримання доданої вартості та формування моделей її використання стане основою для забезпечення соціальної відповідальності за такими напрямками: створення специфічних соціальних фондів, активізація волонтерської діяльності, підтримка соціальних потреб тощо.

Можна розглянути й інші варіанти процесів фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності. Наприклад, через організування державно-приватного партнерства, за якого частина приватних коштів може бути спрямована на створення спеціальних фондів, або використання волонтерства, коли на засадах краудфандингу можна буде залучити кошти, необхідні для забезпечення соціальної відповідальності [5].

Деякі підприємства переконані, що впровадження принципів соціальної відповідальності – це лише додаткові витрати для бізнесу. Проте практика показує, що стратегія соціальної відповідальності підприємства покращує його результати, оскільки вона, як правило, потребує інвестицій у проекти. Однак, як згадано вище, багато клієнтів готові платити більше за продукцію від соціально відповідального бренда, а соціальна відповідальність може допомогти залучити та утримати співробітників. Підприємства, які є соціально відповідальними, також можуть здаватися привабливішими для інвесторів.

Очікуваними результатами впровадження соціальної відповідальності є досягнення економіко-організаційного балансу соціального розвитку, покращення іміджу підприємства на міжнародній арені, а також підвищення рівня прибутковості. Управління соціальною відповідальністю підприємства відбувається під впливом суб'єктів мета-, макро- та мезорівнів, а також соціального

клімату, сформованого політичними, економічними, технологічними та екологічними факторами [18].

Питання балансу соціальної відповідальності та економічної ефективності є невід'ємним фактором функціонування сучасного бізнесу, особливо в умовах виходу на міжнародні ринки. Найбільш вагомими факторами, які спонукають до впровадження соціальної відповідальності з точки зору менеджерів є вимога власників підприємства чи материнської компанії та моральні причини та усвідомлення потреби взяття на себе ініціативу.

Корпоративна соціальна відповідальність формується внаслідок впливу цілої низки чинників, а саме, чинників дії та чинників забезпечення. Врахування суб'єктами господарювання у своїй діяльності зазначених чинників сприятиме збільшенню обсягу соціальних інвестицій, покращенню іміджу підприємств, зростанню їх привабливості як учасників бізнес-середовища. Важливою умовою успішної реалізації соціальної відповідальності на кожному підприємстві є процес її фінансово-економічного забезпечення [75].

Тому формування моделі управління соціальною відповідальністю підприємств та розроблення відповідного механізму управління на основі принципів соціальної відповідальності та з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища сприятиме більш якісній та швидкій трансформації бізнесу відповідно до вимог міжнародних стандартів.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства

Загальносвітовою тенденцією сучасності є визнання значущості соціально відповідальної діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання та тих інституцій, які з ним співпрацюють, впливають на стан розвитку суспільства в цілому. Запровадження принципів соціальної відповідальності у практику діяльності підприємств передбачає розроблення й реалізацію ефективної стратегії управління підприємством, моніторинг його діяльності, складання корпоративної

соціальної звітності. В той же час, кожен суб'єкт зацікавлений в проведенні оцінки ефективності кожного виду діяльності, що він здійснює. Оцінка ефективності передбачає розрахунок витрат і результатів, їх співвіднесення, динаміку зміни тих чи інших показників. Здійснення соціально відповідальної діяльності підприємства також пов'язано із витратами – соціальними витратами, які спрямовані на забезпечення державних соціальних гарантій, передбачених чинним законодавством, задоволення потреб персоналу підприємства, запобігання несприятливого впливу на нього зовнішнього і внутрішнього середовища, фінансування системи державного соціального захисту та благодійність; проведення благочинних заходів, природоохоронних проектів та виконання інших завдань перед суспільством і громадою. Отже, підприємство зацікавлене співставити соціальні витрати із певними результатами від реалізації корпоративної соціальної відповідальності [44].

Питання оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства є важливими також з тих причин, що на здійснення такої діяльності витрачаються певні додаткові зусилля, які можуть відволікати від вирішення важливих поточних і, нерідко, термінових питань. Отже, кожне підприємство має усвідомлювати ту додаткову вигоду (додатковий продукт, додатковий прибуток, додаткову перевагу над конкурентами, додаткову частку лояльних стейкхолдерів), яку воно отримає в результаті реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Численні фахівці доводять, що здійснення соціально відповідальної діяльності приносить підприємству певні результати: економічні, соціальні, іміджеві [13; 49; 64]. Економічні позитивні результати можна охарактеризувати як отримання прибутку від реалізації соціальних заходів. Окрім цього, внаслідок реалізації корпоративних соціальних проектів можуть знижуватись операційні витрати в деяких ланках бізнесу. Участь у соціальних ініціативах також дає змогу збільшити вартість акцій компаній, забезпечує здатність додатково залучити нових інвесторів. Окрім того, соціально активні корпорації менш вразливі до екологічних та моральних ризиків. До економічних результатів слід відносити і показники

маркетингу – зростання частки ринку, кількості і обсягу продаж, захоплення нових ринків тощо. Соціальні позитивні результати для бізнесу – це отримання передусім зацікавлених працівників, наявність довготермінових планів та зобов'язань, сильні та надійні партнерства. Позитивний соціальний корпоративний імідж впливає на купівельні рішення споживачів, просування товарів та послуг, престижність самої корпорації. Він забезпечує перевагу серед конкурентів, стимулює довіру споживачів, інвесторів, зміцнює соціально-психологічний клімат в колективі. Отже, постає питання, який підхід, метод обрати для вимірювання ефективності результатів підприємства від здійснення соціально відповідальної діяльності.

На наш погляд, дуже доцільним є виділення пріоритетних мотивів здійснення соціально-відповідальної діяльності підприємства, які формують конкретні цілі та, відповідно, можуть бути конкретизовані певними показниками, що допоможуть оцінити рівень досягнення цілі, рівень задоволення потреби. Загальновідомо, що саме потреба є збуджуючим чинником до конкретних дій – джерело активності людини та спільності людей в конкретному напрямку певним визначеними чином. Потреба конкретизується в мотиві – внутрішнє переконання в необхідності діяти з урахуванням зовнішніх стимулів. Формування мотиву дозволяє визначити цілі та дії, що необхідні для їхнього досягнення. Підхід до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства за пріоритетними мотивами є слушним з тих причин, що дозволяє зняти певні протиріччя в сфері визначення сутності такої діяльності. В даному випадку під корпоративною соціальною діяльністю підприємства розуміється соціальна відповідальність бізнесу із різних позицій [20]:

- із позиції підприємців – це розвиток свого бізнесу, сумлінна сплата податків, дотримання законів і своєчасна виплата заробітної плати працівникам;
- із позиції найманих працівників – це соціальна політика підприємства, відповідальність роботодавця щодо колективу співробітників;
- із позиції споживачів – це обов'язок виробляти лише якісну, нешкідливу продукцію, надавати про неї правдиву інформацію, не заохочувати поширення споживання некорисної продукції, не завищувати ціни на неї, не підтримувати

шкідливі звички споживачів, знаходити способи зменшити негативний вплив продукції, яка шкідлива за природою;

- із позиції керівників місцевих органів влади – це обов'язок підприємців на вимогу адміністрації надавати так звані «благодійні внески» в обмін на елементарне право спокійно вести законний бізнес на певній території;

- із позиції ділового партнерства – це формування відносин з партнерами на принципах дотримання угод, професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності;

- із позиції мешканців певної території і загалом планети – це збереження природного середовища існування, економне споживання й відновлення використаних ресурсів, діяльність у гармонії з природою.

Отже, саме потреби і мотиви визначають напрямки соціально відповідальної діяльності підприємства задля досягнення цілей (конкретних, вимірюваних, реалістичних, досяжних).

Л.Н. Кусик [44] пропонує розглядати дві групи мотивів здійснення соціальної відповідальності підприємства: (1) мотиви соціальної відповідальності з позиції власника; (2) мотиви соціальної відповідальності з позиції підприємства. Слід також виділити основні мотиви органів державного управління та місцевого самоврядування, партнерів бізнесу, місцевої громади, які також стимулюють підприємства до впровадження принципів і практик соціально відповідальної діяльності. Виділення потреб держави, позичальників, кредиторів, покупців, споживачів, громадськості представлено в роботі Л. І. Швець [80]. Автор доводить, що такий підхід є актуальним та доцільним задля забезпечення «балансу інтересів» всіх учасників соціально відповідальної діяльності.

На наш погляд, різниця в мотивації обумовлює наявність різних цілей, отже, відповідно, і різних показників оцінки ефективності досягнення цих цілей. В залежності від виділених мотивів, цілей буде формуватися відповідна система оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства, рис. 1.4.

На нашу думку, якщо підприємство ставить собі за мету оцінити ефективність соціальних витрат, то йому найбільш доцільним є обрання ресурсного підходу до

оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності. В даному випадку доцільним є формування власної системи показників за кожним напрямком реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Причому первинним при обґрунтуванні системи показників є визначення мотивів та потреб кожної групи внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, по відношенню до яких здійснювалися відповідні програми та проекти.



Рис. 1.4. Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [44; 45]

Слід зауважити, що ті й самі показники можуть брати участь під час оцінки ступеню реалізації інтересів різних груп стейкхолдерів.

Так, Н. Огороднікова в своїй роботі [60] зауважує, що вельми важливим стейкхолдером, що зацікавлений в оцінці ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства є Пенсійний фонд України. Ми вважаємо, що інтереси Пенсійного фонду України слід відносити до групи інтересів державних центральних органів управління. Даний суб'єкт зацікавлений в збільшенні сукупних витрат підприємства на оплату праці персоналу, що призводить до зростання відрахувань на соціальні заходи, в тому числі соціальних відрахувань на реалізацію пенсійних програм; в зростанні рівня зайнятості за рахунок збільшення робочих місць; покращення структурних пропорцій між кількістю працівників та пенсіонерів. Отже, виходячи із таких інтересів можуть бути запропоновані показники оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства за даним напрямком: середня заробітна плата 1 працівника підприємства; середній розмір пенсійних внесків на 1 працівника; середній розмір поточних соціальних витрат підприємства на 1 працівника; середній розмір поточних витрат на реалізацію програм зі страхування 1 працівника; термін сплати (заборгованості) податків із платежів до Пенсійного фонду України; кількість створених нових робочих місць на підприємстві; структура персоналу підприємства за віковим критерієм.

В той же час, майже всі представлені показники можуть бути використані під час визначення рівня реалізації інтересів персоналу підприємства. Ця група показників також може бути доповнена такими: кількість фахівців, що пройшли навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку; обсяг коштів, що були виділені підприємством на навчання персоналу в порівнянні до зміненого результату праці (кількості виробленої продукції, обсягу доходів підприємства чи прибутків); обсяг коштів, що були виділені підприємством на організацію заходів щодо підвищення рівня безпеки роботи персоналу в порівнянні з кількістю нещасних випадків на виробництві та ін.

На основі розглянутого методичного підходу оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства можемо стверджувати, що такі показники [82], як ROI, ROA, ROS, EBITA – є показниками рівня реалізації інтересів власника, акціонерів та, частково, персоналу підприємства. Вони відображують залежність фінансових показників діяльності підприємства від здійснення соціальних програм. Відповідно, показники рівня лояльності споживачів до продукції, упізнаваності товарної марки, динаміки частки ринку, динаміки доходів від реалізації, рівня ефективності інформаційних і PR кампаній, мотивації здійснення покупки чи зміни уподобань – є показниками рівня реалізації інтересів власників, персоналу та покупців. Ці показники, з одного боку, відображують можливість досягнення економічних цілей підприємства – генерування доходів, з іншого – можливість реалізації мотивів працівників через зростаючі виплати заробітної плати, мотиваційні виплати, виплати на реалізацію заходів з охорони праці, здоров'я, безпеки, з третьої сторони – можливість реалізації потреб покупців через купівлю якісної та безпечної продукції, наявності достовірної правдивої інформації стосовно товару. Рівень реалізації мотивації партнерів, покупців, кредиторів, інвесторів, постачальників відображуються у показниках репутації, іміджу, надійності, рівня кредиторської заборгованості, тривалості підписаних контрактів, обсягів інвестиційних ресурсів тощо. За умови, якщо підприємство обере за мету оцінки визначення рівня конкурентоспроможності підприємства і його позиції на ринку, доцільним є обрання рейтингового методу. При цьому слід формувати групу експертів та проводити процедуру оцінки узгодженості думок експертів (наприклад, шляхом розрахунку коефіцієнту конкордації), визначення середнього зваженого балу оцінки ефективності певного часткового показника [13].

Зауважимо, що саме визначена мета обумовить обсяг необхідної інформації, яку слід зібрати та обробити в процесі оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності і очікувані висновки.

Іноді за мету ставлять отримання загального уявлення про рівень соціальної відповідальності підприємства, тоді на допомогу приходить метод експрес-аналізу.

Вважаємо, що кількісними показниками для проведення такого експрес-аналізу можуть бути такі групи показників за складовими, визначеними форматом стійкого розвитку:

1. Економічна складова.

1.1. Показники фінансової стійкості підприємства та показники відповідальності перед акціонерами та власниками (поточна ліквідність, абсолютна ліквідність, рентабельність активів, коефіцієнт автономії);

1.2. Показники інноваційної активності та якості продукції (коефіцієнт оновлення продукції, рівень наукоємності виробництва, експортоспроможність продукції);

2. Соціальна складова.

2.1. Показники соціальних інвестицій та ефективності витрат на оплату праці (коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати в регіоні, коефіцієнт співвідношення обсягу соціальних інвестицій до доходу підприємства, коефіцієнт співвідношення обсягу соціальних інвестицій до чистого прибутку підприємства, коефіцієнт співвідношення доходу підприємства до фонду оплати праці);

2.2. Показники витрат на охорону праці, забезпечення промислової безпеки та навчання в цій сфері (частка витрат на охорону праці по відношенню до фонду оплати праці (не менш як 0,5%), частка витрат на охорону праці у загальновиробничих витратах підприємства, коефіцієнт виробничого травматизму (має зворотній ефект));

2.3. Показники найму та розвитку персоналу (коефіцієнт плинності кадрів (має зворотній ефект); частка працевлаштованих молодих спеціалістів в середньообліковій чисельності працюючих; частка працівників підприємства, які пройшли підвищення кваліфікації, професійні навчання, тренінги протягом року; кількість студентів, які проходили практику на підприємстві);

2.4. Антикорупційна діяльність (кількість підтверджених випадків корупції та прийнятих заходів, розмір штрафів, нарахованих за порушення антикорупційного законодавства (показники мають зворотній ефект));

3. Екологічна складова.

3.1. Показники витрат на охорону навколишнього середовища, екологічні платежі і штрафи за порушення природоохоронного законодавства (частка витрат на природоохоронну діяльність у загальновиробничих витратах підприємства, розмір інвестицій підприємства в охорону навколишнього середовища; кількість порушень природоохоронного законодавства, розмір штрафів, нарахованих за порушення природоохоронного законодавства (останні показники мають зворотній ефект));

3.2. Показники впливу на навколишнє середовище та заходи енергозбереження (обсяг викидів в атмосферу шкідливих речовин, обсяг викидів CO₂ елементу (показники мають зворотній ефект); кількість впроваджених заходів з енергозбереження, ефективного природокористування, утилізації відходів, безвідходного виробництва; скорочення витрат енергоспоживання) [22].

Поряд з кількісними існує ще й система якісних показників оцінки соціальної відповідальності підприємства. Зокрема, можна виділити такі напрями:

- 1) оцінка рівня корпоративної культури компанії;
- 2) реалізація корпоративної соціальної відповідальності по відношенню до своїх працівників;
- 3) реалізація корпоративної соціальної відповідальності по відношенню до споживачів;
- 4) реалізація корпоративної соціальної відповідальності по відношенню до ділових партнерів;
- 5) реалізація корпоративної соціальної відповідальності по відношенню до акціонерів (власників) та акціонерів;
- 6) реалізація корпоративної соціальної відповідальності по відношенню до держави та суспільства;
- 7) оцінка рівня управління корпоративної соціальної відповідальності тощо.

Таким чином, розглянуто методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. Він заснований на тому, що кожне підприємство, перш за все, має обрати мету оцінки ефективності

корпоративної соціальної відповідальності. Конкретизація мети проведення оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності дозволить обрати найбільш сприятливий метод, сформулювати систему показників, визначити вимоги до необхідної вхідної інформації, коректно провести висновки задля прийняття раціональних управлінських рішень. Саме мета оцінки має бути покладена в удосконалення методичного підходу оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства, який є подальшим напрямком наукових досліджень авторів. Такий підхід спрямований на виділення пріоритетних мотивів здійснення соціально відповідальної діяльності підприємства, відстеження рівня задоволеності потреб кожної групи стейкхолдерів [27].

В той же час система показників для експрес-оцінки соціальної відповідальності є важливим інструментом управління в сфері соціальної відповідальності для керівництва компанії, оскільки дасть можливість оцінити можливості розвитку соціальної відповідальності (фінансова складова) та реальний стан реалізації заходів соціальної відповідальності, що важливо також для визначення стратегічних пріоритетів соціальної діяльності компанії.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління соціальною відповідальністю підприємства

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСО, Corporate Social Responsibility – CSR) є основоположним фактором успіху будь-якої організації і стає особливо актуальною в умовах глобалізації та загострення конкурентної боротьби на товарних ринках. Сьогодні актуалізується потреба у формуванні та розвитку соціально відповідальних суб'єктів, а саме держави, бізнесу і громадського суспільства, пошук інструментів і механізмів для досягнення згоди між зацікавленими сторонами. Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, у відповідності з якою організації враховують інтереси суспільства, відповідають за вплив власної діяльності на замовника, постачальника, робітників, акціонерів та інших зацікавлених сторін – стейкхолдерів [69].

Важливо підкреслити, що корпоративна соціальна відповідальність суб'єктів бізнесу характеризує їх відповідальність за дотримання норм і правил, невизначених або неявно визначених законодавством, які впливають на якість життя окремих соціальних груп чи населення в цілому.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу виникла в 50-ті роки XX століття і набула широкого поширення у 70-80-ті роки у США. У матеріалах міжнародної конференції з питань сталого розвитку (1992 р., Ріо-деЖанейро) зафіксовані нові вимоги світового співтовариства до підвищення соціальної відповідальності. В європейських країнах концепція соціальної відповідальності офіційно була сформована наприкінці XX століття та знайшла своє відображення в документі Європейської комісії «Зелена книга» (2001 р.). У відповідності із міжнародними стандартами ISO 26000 соціальна відповідальність - це відповідність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку та добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін і відповідає чинному законодавству, інтегрована в діяльність усієї організації і узгоджується з міжнародними нормами поведінки [33]. Згідно Зеленої книги Європейського союзу (2001 р.) соціальна відповідальність бізнесу означає інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі [69].

З часом прийшло розуміння того, що бути соціально відповідальним не тільки необхідно, але і вигідно. Подібна діяльність позитивно впливає на імідж і репутацію суб'єктів господарювання, надає їм певні конкурентні переваги, дозволяє залучати кращих фахівців, сприяє ефективним відносинам з партнерами, ЗМІ, державними органами і суспільством. Зараз навіть сам формат управління сучасним підприємством є соціально орієнтованим. Підприємці розуміють чіткий зв'язок соціального образу підприємства, його бренда з економічною успішністю.

Для подальшого розвитку сфери корпоративної соціальної відповідальності велике значення має стандартизація. Як свідчить досвід провідних західних

компаній (IBM, Shell), корпоративну соціальну відповідальність слід здійснювати з використанням комплексного підходу у відповідності з міжнародними стандартами із стійкого розвитку за трьома групами показників: економіка, екологічна політика та соціальна політика (принцип «трьох кошиків»). Слід констатувати, що основою для розробки стандартів в сфері корпоративної соціальної відповідальності стали вже існуючі стандарти із інших сфер ([Міжнародні стандарти ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 та ін.]). Сьогодні ці сфери представлені різними напрямками діяльності, такими як: управління якістю продукції (менеджмент якості), управління навколишнім середовищем (екологічний менеджмент), трудові відносини (менеджмент професійної безпеки і здоров'я), стійкого розвитку, управління інформаційною безпекою енергоменеджмент та інші.

У сучасній практиці реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності застосовуються такі стандарти та індекси:

- Керівництво зі звітності в області стійкого розвитку (Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines - GRI);
- Кодекс ділової поведінки країн АТЕС;
- стандарт AA 1000 для перевірки (верифікації) звітів в області стійкого розвитку;
- стандарт SA 8000-2001 «Social Accountability» - Соціальна відповідальність. Право на працю;
- міжнародний стандарт OHSAS 18000 - система стандартів професійної безпеки;
- міжнародний стандарт ISO 26000 - керівництво із соціальної відповідальності;
- міжнародні стандарти ISO серії 9000 - системи управління якістю;
- система збалансованих показників (Balanced Business Scorecard);
- індекс стійкості Доу-Джонса;
- Європейська модель досконалості Європейського фонду управління якістю;
- ініціатива з етичної торгівлі «Еко-лейбл» Європейського Союзу та ін.

Методологічною основою стандартів у цій сфері став підписаний у 1999 р. Глобальний договір ООН, який поєднує зусилля бізнесу, суспільства та ООН щодо реалізації десяти універсальних соціологічних та екологічних принципів [15]. У Глобальному договорі приймають участь компанії із більше, ніж 100 країн світу. Українські компанії теж проявили активність до підписання цього договору. Понад сто компаній приєдналися до ініціативи. Але лише кожний третій керівник в Україні знає і використовує концепцію корпоративної соціальної відповідальності, а уніфікованих стандартів та правил для українського бізнесу ще не розроблено.

Як вже відмічалось, у 2001 р. Європейським Союзом була підготовлена і опублікована «Зелена книга» (GreenPaper), яка закликає представників влади, підприємців, суспільні та некомерційні організації до пошуку шляхів практичного застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності. Така співпраця створює умови для впровадження моделі корпоративної соціальної відповідальності, що базується на європейських цінностях. Тому міжнародні організації активно розробляють стандарти для складання соціальної звітності компаній (так звана нефінансова звітність).

У багатьох країнах Заходу прийняті спеціальні законодавчі акти щодо корпоративної соціальної відповідальності. Так, у США діє Акт Сарбанеса-Окслі (2002 р.), який вимагає від компаній розкриття перед суспільством своїх кодексів етики. У Великобританії прийнято Білль про корпоративну відповідальність (2003 р.), в якому наведені соціальні та екологічні обов'язки директорів компаній. У Франції існує закон, який передбачає обов'язкову звітність перед суспільством всіх компаній, внесених в реєстр [69]. Газета Financial Times разом з Лондонською фінансовою біржею публікує індекс FTSE4 Good, який ілюструє оцінку ефективності компаній в сфері корпоративної соціальної відповідальності.

В Україні показники соціально відповідального бізнесу викладені у Меморандумі про соціальну відповідальність бізнесу. Запропоновані показники і критерії відповідають принципам Глобального договору ООН, відповідним документам Європейського Союзу, українському законодавству і розумінню соціальної відповідальності кращими підприємствами України.

Актуальний сьогодні і популярний в Європі міжнародний стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність» (Social Accountability) (1997 р., переглянутий - у 2001 р.). Стандарт SA 8000 є міжнародним стандартом, який встановлює соціальну відповідальність та обов'язки організацій перед персоналом і суспільством, визначає умови впровадження умов наймання і здійснення трудової діяльності. Основною його метою є забезпечення стійкого розвитку, етичного виробництва продукції по всьому ланцюгу виробництва та постачання. Стандарт SA 8000 визначає вимоги до соціального захисту, що дозволяє організаціям розробляти та впроваджувати політику соціального захисту, яку вона може контролювати, а також демонструвати її стейкхолдерам. У наш час діє третя версія стандартів SA 8000:2008, яка побудована на тих же принципах і системних підходах, що і стандарти ISO 9000:2008; OHSAS 18001:2007 і ISO 14001:2004 і призначена для сертифікації третьою стороною. А поєднання використання цих стандартів веде до скорочення ризиків і підвищення прибутковості підприємства.

Як свідчить досвід, використання стандарту SA 8000 надає організаціям наступні переваги: поліпшення загального іміджу підприємства; збільшення довіри клієнтів до підприємства; постійне удосконалення умов праці; можливість за допомогою сертифікації провести незалежну перевірку соціальної орієнтованості підприємства; збільшення мотивації та задоволеності персоналу за рахунок кращої організації його роботи; разом з посиленням мотивації робітників зростає якість і прибутковість продукції. Отже, стандарт SA 8000 є універсальним засобом для практичної реалізації моральних і етичних норм діяльності адміністрації підприємства, його впровадження створило передумови для розробки міжнародного стандарту ISO 26000.

Окремим аспектом трудових взаємовідносин присвячений і міжнародний стандарт серії OHSAS 18000 [54]. Головним стандартом цієї серії є стандарт OHSAS 18001 «Система стандартів професійної безпеки. Загальні вимоги з менеджменту професійної безпеки і здоров'я в організації». Його метою є саме зниження фактичного несприятливого впливу на здоров'я, стан людей і попередження небезпеки на виробництві. Стандарти SA 8000 та OHSAS 18001

мають різні сфери застосування, але обидва містять вимоги щодо усунення дискримінації та забезпечення належних умов праці, виконання етичних норм діяльності.

Серед представлених стандартів в сфері соціальної відповідальності найбільш розгорнутим та повним є міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» («Guidance on social responsibility»), розроблений за ініціативою Міжнародної організації зі стандартизації [33]. Цей стандарт був опублікований в 2010 р. після п'яти років переговорів між зацікавленими сторонами різних країн світу. Стандарт призначений для надання допомоги організаціям, які намагаються зробити свій внесок у стійкий розвиток, запропонувати їм не обмежуватися тільки дотриманням законодавства, а і проявляти інші ініціативи в області соціальної відповідальності, а також добровільно відмовитись від нецивілізованих способів ведення бізнесу, зокрема, забруднення навколишнього середовища. Отже, стандарт допоможе організаціям побудувати роботу соціально відповідальним чином, що активно вимагає суспільство.

Структура міжнародних стандартів ISO 26000:2010 є прозорою, логічною і оптимальною за побудовою. У змісті нормативного документа розкриваються всі основи соціальної відповідальності суб'єктів господарювання будь-якої сфери діяльності, починаючи від трактування понять, розкриття принципів концепції. ключових її тем та проблем і закінчуючи рекомендаціями щодо впровадження соціальної відповідальності та прикладами основних успішних практик.

У міжнародному стандарті ISO 26000:2010 визначається сім принципів соціальної відповідальності:

1. Підзвітність: організація повинна бути відповідальною (підзвітною) за її вплив на суспільство і навколишнє середовище.
2. Прозорість: організації слід бути прозорою в її рішеннях і діяльності, які впливають на суспільство та навколишнє середовище.
3. Етична поведінка: організації необхідно постійно вести себе етично:

- поведінка організації повинна ґрунтуватися на етичних нормах чесності, рівності і сумлінності;

- ці етичні норми мають на увазі піклування про людей, навколишнє середовище, а також обов'язковість реагування на інтереси зацікавлених сторін.

4. Повага інтересів зацікавлених сторін: організації слід поважати, враховувати і реагувати на інтереси її зацікавлених сторін.

5. Дотримання закону: дотримання верховенства закону є обов'язковим.

6. Дотримання прав людини.

7. Дотримання міжнародних норм поведінки.

Принципи соціальної відповідальності, які наведені в стандарті відповідають принципам Глобальної ініціативи ООН. Окрім наведених принципів соціальної відповідальності стандарти ISO 26000 встановлюють основні фундаментальні основи, які визначають обов'язки організації перед зацікавленими сторонами: визнання своїх соціальних обов'язків; визначення всіх зацікавлених сторін і взаємодія з ними.

Слід акцентувати увагу на тому, що міжнародні стандарти ISO 26000 містять добровільні рекомендації, а не вимоги до соціальної відповідальності, він рекомендує, а не регламентує, і тому не використовується в якості стандарту для сертифікації, як, наприклад, ISO 9001:2008 (менеджмент якості) та ISO 14001:2004 (екологічний менеджмент).

Для ефективної реалізації своєї соціальної відповідальності організації повинні проаналізувати всі аспекти діяльності, виявити існуючі проблеми, встановити пріоритети розвитку. З цією метою стандартами ISO 26000 розглядаються ключові теми, проблеми і напрями соціальної відповідальності бізнесу, які класифікуються за сьома категоріями (розділ 6 стандарту). Організаціям рекомендується для визначення області соціальної відповідальності встановлювати власні пріоритети, використовуючи при цьому сім основних тем: збереження навколишнього середовища; захист прав людини; безпека праці; створення системи екологічного та соціального управління; відповідальність перед

споживачами; участь у житті місцевої громади та їх розвиток; добросовісні трудові практики.

Кожна із наведених тем містить спектр проблем, пов'язаних із соціальною відповідальністю. Визначення найбільш важливих і актуальних проблем кожна організація здійснює самостійно на основі аналізу і діалогу із зацікавленими сторонами. Ця особливість стандарту, його універсальність дозволяє достатньо повно врахувати специфіку будь-якої організації. Структуру розділу 6 стандарту 180 26000 ілюструє рис. 1.5.

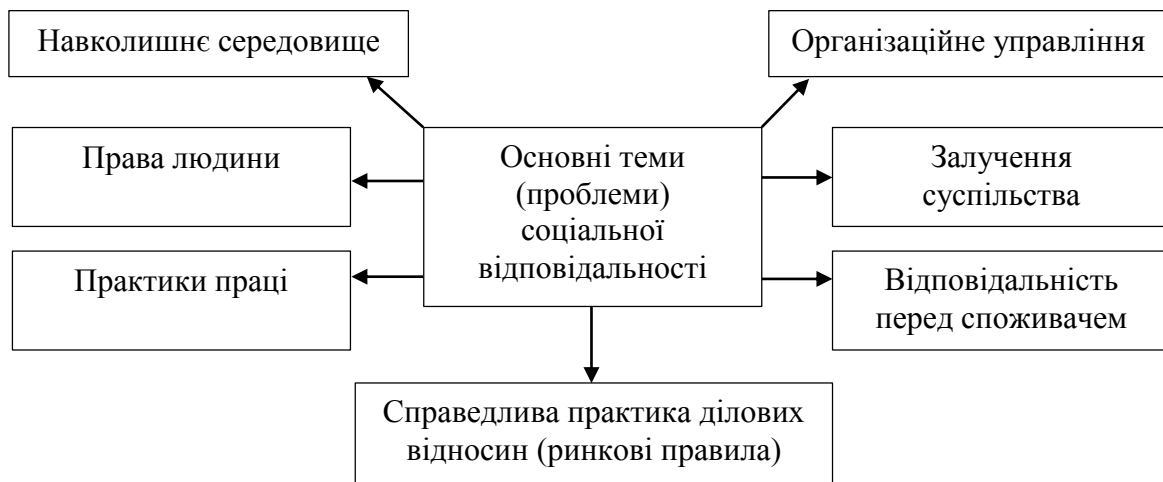


Рис. 1.5. Структурна схема розділу 6 стандарту 180 26000

Джерело: складено автором на основі [69]

З метою підвищення ефективності управління в сфері соціальної відповідальності стандарт 180 26000 передбачає рекомендації щодо проведення самооцінки відповідності власної діяльності принципам і основним його положенням (розділ 7). У результаті проведення внутрішньої самооцінки (діагностики) організація зможе:

- по-перше, дати обґрунтовану відповідь на питання щодо відповідності намірів організації в області соціальної відповідальності міжнародно визнаним концепціям;
- по-друге, визначити напрями застосування соціальних стандартів в практичній діяльності організації.

Для суспільного визнання результатів самооцінки їх рекомендується публікувати в зовнішніх засобах інформації, що сприятиме підвищенню авторитета, репутації та іміджу організації.

Необхідно підкреслити, що в сфері соціальної відповідальності використовуються і широко поширені міжнародні стандарти в сфері управління якістю 180 серії 9000 та стандарти екологічного менеджменту 180 серії 14000. Міжнародні стандарти 180 серії 9000 (180 9000; 180 9001; 180 9004) встановили єдиний, визнаний у всьому світі, підхід до оцінки систем якості, регламентували відносини між виробниками і споживачами продукції і одночасно сприяли посиленню відповідальності за якість. У цих стандартах поряд з жорсткою орієнтацією на задоволення потреб споживачів значна увага приділяється етиці та культурі виробництва.

Питання екологічної відповідальності організацій знайшли своє відображення в міжнародних стандартах ISO серії 14000. Сьогодні дуже важливе значення має досягнення консенсусу між зацікавленими сторонами: бізнесом, владою, суспільством в сфері охорони навколишнього середовища. Основним об'єктом даних стандартів є система екологічного менеджменту (environmental management system, EMS). Слід звернути увагу на те, що стандарт не містить кількісних показників впливу організації на навколишнє середовище, а визначає елементи ефективної системи управління навколишнім середовищем, які б могли скласти єдине ціле із загальною системою управління, пропонує механізм відповідальності за порушення положень стандарту. Це допоможе підприємствам досягти як екологічних, так і економічних цілей, надати докази відповідності стандартам усім зацікавленим сторонам. Тільки ті підприємства, які на практиці досягли зменшення негативного екологічного впливу при одночасному зростанні виробництва, можна вважати соціально відповідальними [16].

На більш повне задоволення споживачів орієнтований і міжнародний стандарт ISO 22000:2005 «Системи менеджменту безпечності харчових продуктів. Вимоги до всіх організацій ланцюгу виробництва та споживання харчових продуктів (національна версія: ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпечністю

харчових продуктів»). Міжнародний стандарт ISO 22000 встановлює вимоги, що забезпечують харчову безпеку у всьому ланцюгу виробництва та споживання харчових продуктів, оскільки виникнення небезпечних факторів може відбутись на будь-якій стадії виробництва харчових продуктів. Даний стандарт спрямований на посилення відповідальності усіх учасників харчового ланцюга за виробництво високоякісної і безпечної продукції. Виробники, які гарантують безпеку своєї продукції мають підвищений рівень довіри споживачів, доводять, що вони є соціальновідповідальними за свою діяльність [54].

Окрім розглянутих стандартів у соціальній сфері окрему групу становлять нормативні документи з підготовки нефінансової звітності. Найбільш поширеними стандартами є ISO 14000, SA 8000, AA 1000 та GRI. Під нефінансовою звітністю розуміють визначення, оцінку, контроль, публікацію інформації про діяльність організації з точки зору стійкого розвитку та соціального добробуту. Нефінансова звітність в області екології, корпоративного управління і в соціальній сфері стає невід'ємною складовою соціальної відповідальності суб'єктів господарювання.

Таким чином, необхідною умовою реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності є виконання стандартів КСВ, які визначають економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Використання стандартів в сфері корпоративної соціальної відповідальності дає можливість розробити і реалізувати виважену збалансовану стратегію соціальної відповідальності, яка сприяє поліпшенню іміджу і репутації організації, етичному веденню бізнесу, доступу до фінансових та товарних ринків, більш повному забезпеченню споживачів якісною і безпечною продукцією, що підвищить лояльність споживачів до виробника, доступу до соціально відповідальних інвестицій.

Висновки до розділу 1

Як бачимо, сьогодні не існує єдиного тлумачення поняття «соціальної відповідальності бізнесу». Проте, як показує дослідження, можна відзначити, що соціальна відповідальність стала важливою умовою функціонування сучасних

підприємств та істотно впливає на їх розвиток та організацію виробничо-господарської діяльності. Здійснення соціально відповідальних заходів сприятиме стабільному розвитку сучасних компаній та реалізації концепції сталого розвитку, що дасть змогу збалансувати економічний, соціальний та екологічний вектори розвитку та досягти органічного їх поєднання у діяльності підприємства.

Управління соціальною відповідальністю передбачає формування активної соціальної позиції. Управлінські рішення мають бути спрямовані не на одноразове застосування для окремого заходу чи проєкту, а як постійна співпраця з ключовими стейкхолдерами, зокрема владою та суспільством. Формами реалізації соціальної відповідальності можуть бути благодійність, спонсорство, долучення до екологічних проєктів, допомога соціально незахищеним верствам населення, застосування енерготи ресурсозберігаючих технологій. Керівники компаній мають розробляти власну модель соціальної відповідальності в залежності від специфіки їх діяльності.

Існуючий методичний підхід до оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства заснований на тому, що кожне підприємство, перш за все, має обрати мету оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності. Конкретизація мети проведення оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності дозволить обрати найбільш сприятливий метод, сформулювати систему показників, визначити вимоги до необхідної вхідної інформації, коректно провести висновки задля прийняття раціональних управлінських рішень. Саме мета оцінки має бути покладена в удосконалення методичного підходу оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства, який є подальшим напрямком наукових досліджень авторів. Такий підхід спрямований на виділення пріоритетних мотивів здійснення соціально відповідальної діяльності підприємства, відстеження рівня задоволеності потреб кожної групи стейкхолдерів.

В ході дослідження встановлено, що необхідною умовою реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності є виконання стандартів корпоративної соціальної відповідальності, які визначають економічні, соціальні та екологічні

аспекти діяльності. Використання стандартів в сфері корпоративної соціальної відповідальності дає можливість розробити і реалізувати виважену збалансовану стратегію соціальної відповідальності, яка сприяє поліпшенню іміджу і репутації організації, етичному веденню бізнесу, доступу до фінансових та товарних ринків, більш повному забезпеченню споживачів якісною і безпечною продукцією, що підвищить лояльність споживачів до виробника, доступу до соціально відповідальних інвестицій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеження відповідальністю «Нова Пошта» заснована в 2001 р. і є українською компанією швидкої доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. ТОВ «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам цілий спектр логістичних послуг та послуг поштової служби. Перелік окремих напрямів, які реалізує ТОВ «Нова пошта» поєднуються в єдину Групу «Нова пошта», до якої входять українські та іноземні компанії, які працюючи в тісній співпраці реалізують ініціативу в різних напрямках: «Нова Пошта Україна», «НП Логістика», «Пост Фінанс» та «Нова Пошта Інтернешнл», «Нова пошта Гуманітарна». Наразі в Україні «Нова Пошта» є лідером логістичного напрямку експрес-перевезень, що гарантує легку доставку кожному клієнту – у відділення, поштамати, адресну кур'єрську доставку, як в межах країни так і за кордон.

Підприємство зареєстровано 19.01.2001 р. у м. Київ. Основними видами діяльності підприємства за КВЕД є:

- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (основний);
- інша поштова та кур'єрська діяльність;
- вантажний автомобільний транспорт.

Компанія «Нова Пошта Україна» надає послуги перевезення вантажів і налічує понад 2671 відділень по всій країні. «Нова Пошта Логістик» надає послуги фулфілменту: отримання товарів, пакування, комплектація та відправка замовлень одержувачу. «Пост Фінанс» – дає можливість здійснювати розрахунки та транзакції клієнтам електронними грошима. «Нова Пошта Інтернаціонал» здійснює міжнародну експрес-доставку посилок за кордон. «Нова пошта Гуманітарна», була створення у 2014 р. зі початком агресії російської федерації, з метою допомоги волонтерському руху України.

Місією компанії на ринку є полегшення життя своїм клієнтам, зробивши їх життя та бізнес легким через вчасну доставку вантажів в будь-який куточок країни. Тому колектив «Нової Пошти» постійно покращує старі послуги, в той же час розробляє та впроваджує ряд нових послуг, приділяючи особливу увагу та фокусуючися на Міжнародних стандартах та найкращих практиках. Крім оправки та доставки посилок, у відділеннях розроблено додаткові сервіси, які створені з урахуванням побажань споживачів. Сьогодні відділення працюють по всій території України, крім тимчасово окупованих територій. Якщо території деокуповуються – то там одразу починають працювати відділення Нової пошти. Таким чином, історія динамічного розвитку, показує те, що вже понад 20 років підприємство представляє зручний та якісний сервіс доставки вантажів та листів клієнтам в будь-яку точку України та за кордон.

Види доставок, які ТОВ «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам:

- від Дверей – до Дверей, адресна доставка вантажу від відправника до отримувача за допомогою кур'єрів;
- від Складу – до Дверей, адресна доставка вантажу зі складу відділення до отримувача за допомогою кур'єрів;
- від Дверей – до Складу, отримання посилки кур'єром за адресою відправника і доставка до відділення ТОВ «Нова Пошта» в місті отримувача.

До додаткових послуг, які надає ТОВ «Нова Пошта» віднесено:

1. Доставка та повернення вантажу до роздрібних мереж: забезпечує доставку до споживача у будь-яку роздрібну мережу (супермаркет, відділення, представництво) по всій Україні. Цей вид доставки дає можливість оптимізувати та спростити логістичні ланцюги, що відповідають специфіці задоволеності споживача.

2. Доставка палет вантажів – передбачає формування окремих палет (піддонів) вантажів або транспортування фасонних піддонів за зниженими тарифами.

3. Доставка шин та дисків – забезпечує транспортування шин та дисків за зниженими цінами.

4. Зворотна доставка – включає перевірку та повернення вантажних документів відправнику.

5. Післяплата товару – забезпечує розрахунок повної суми за вантаж, який відправник доручає поштової компанії забрати товар і відправити на банківський рахунок відправника.

6. Виклик автомобіля – надає відповідний транспортний засіб відправнику на визначений час під завантаження.

7. Переадресація вантажу – передбачає зміну виду послуги доставки вантажу, який вже був зібраний на вимогу замовника вантажовідправника.

8. Підіймання вантажу – передбачає підняття вантажу на замовлений поверх при адресній заявці, у разі, якщо маса одного вантажу не перевищує 75 кг.

9. Зберігання вантажу – гарантує зберігання вантажу у відділенні ТОВ «Нова Пошта» протягом одного місяця, з дня його надходження. Безоплатне зберігання відбувається протягом п'яти робочих днів, далі нараховується плата за зберігання у розмірі 20% від вартості транспортування вантажу, без урахування комісії за кожен додатковий день зберігання.

10. Транспортна упаковка – забезпечує найбільш зручне пакування для транспортування. Відзначаємо, що дана послуга надається в кожному відділенні підприємства. Для уникнення пошкоджень використовується транспортна упаковка та штрих-кодування для зручності складування, зберігання та перевезення, а також для захисту від зовнішніх ударів та інших видів пошкоджень.

Види упаковки, які використовуються для забезпечення збереження вантажів: поліетиленові пакети для вантажів масою по 1-2 кг; картонні конверти та коробки різних розмірів, бавовняні мішки; поліпропіленові пакети; палети. Також передбачена упаковка яка використовується для захисту вантажів з особливими характеристиками.

Підприємством розроблено програму лояльності, яка передбачає нарахування бонусів клієнтам за користування послугами ТОВ «Нова Пошта» на персональні карти клієнтів із подальшим обміном цих бонусів на послуги компанії.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є дуже розгалуженою, рис. 2.1. Виходячи з цього організаційна структура ТОВ передбачає відносну самостійність кожного підрозділу, але в той же час всі вони є елементами однієї системи, які працюють у єдиному взаємозв'язку, що пов'язані організаційною структурою підприємства.

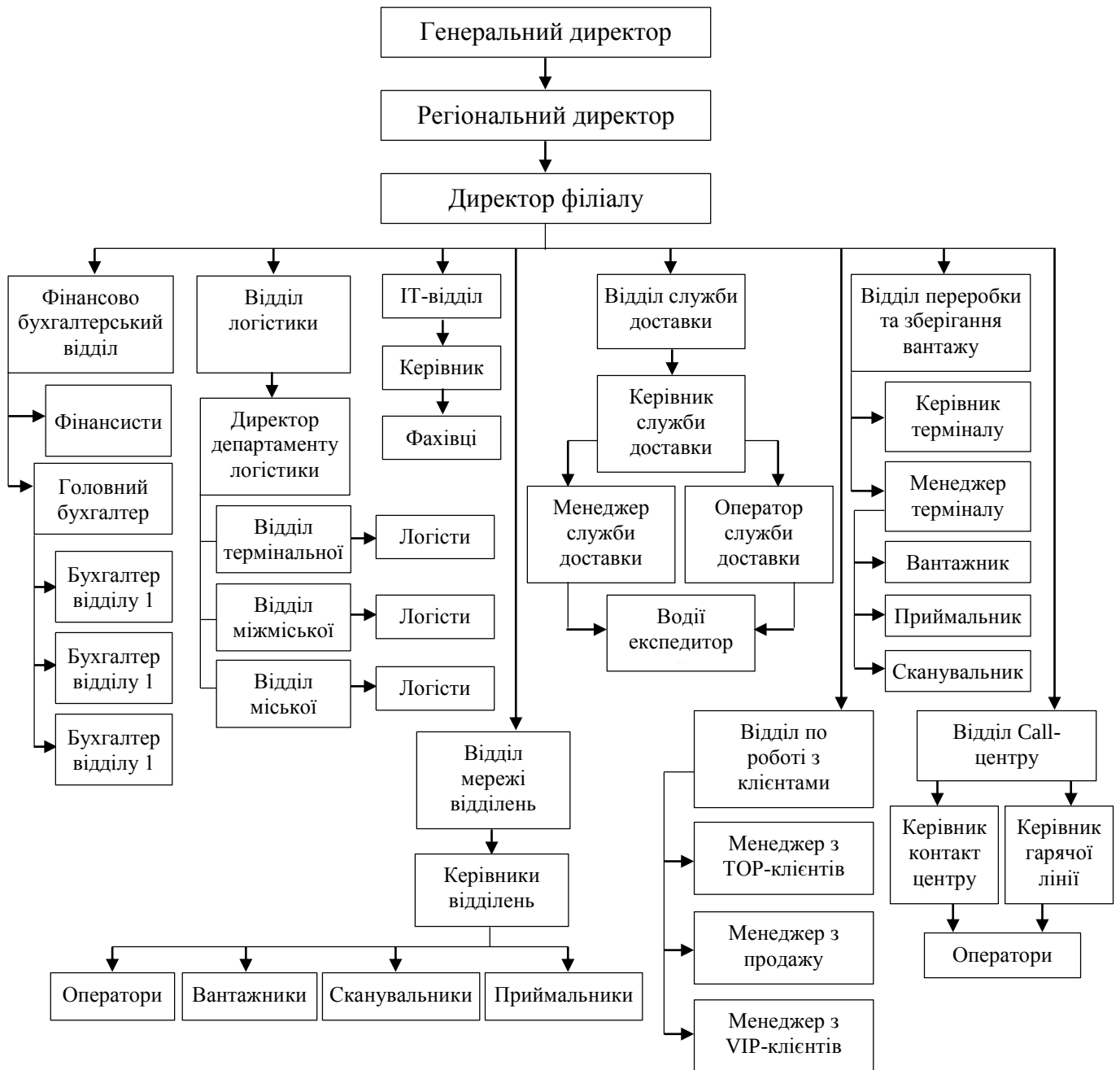


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати діяльності будь-якого підрозділу оцінюється за показниками, які характеризують реалізацію поставлених перед ними цілей та завдань. В кожному підрозділі формується ієрархічний порядок та власний свод правил, що охоплюють всю його організацію зверху до низу.

Фінансово-бухгалтерський напрям ТОВ «Нова Пошта» займається налагодженням роботи з різними групами споживачів, створенням та впровадженням фінансових систем і інструментів, які гарантують прибутковість підприємству. На основі їх рішень обираються стратегічні вектори діяльності підприємства щодо розширення компанії в середині країни та за її межами.

Бухгалтерія забезпечує досягнення ефективних результатів діяльності підприємства за рахунок ведення якісного бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, що є базисом для прийняття оперативних господарських рішень щодо найбільш прибуткових інвестицій, їх обсягів, окупності та подальших планів діяльності підприємства.

Відділ логістики є найбільш завантаженим відділом від ефективності діяльності якого залежить ефективність діяльності всього підприємства, адже в його функції входить контроль міжнародної та міжміської логістики, локальної логістики та логістики роботи терміналів.

Ефективність управління інформаційними технологіями забезпечується ІТ-відділом. Працівники даного відділу забезпечують безперервну роботу всього бізнесу, в тому числі і гарантують безпеку споживачів.

Відділ мережі відділень. Кожне відділення ТОВ «Нова Пошта» є відособленим підрозділом, яке вирішує питання прийому і відправки вантажів. До основних завдань яких відносять: прийом, перевірка та видача вантажу замовнику; забезпечення ефективної упаковки для транспортування вантажу; прийом запитів на послугу переадресації вантажу, отримання вантажу, зміну дати доставки та зміну даних для кожного отримувача вантажу; надання замовнику інформації про роботу відділення.

Завданнями відділу по роботі з клієнтами є дотримання узгоджених графіків поставок, пошук нових і технічне обслуговування вже існуючих клієнтів, при

зберіганні високих стандартів їх обслуговування. Співпрацівники даного відділу зустрічаються із замовниками, домовляються щодо комерційної пропозиції, з метою задоволення потреб кожного клієнту, займаються укладанням договорів та здійснюють супроводження замовника на всіх етапах співпраці з ним.

В цілому клієнтами підприємства є як фізичні, так і юридичні особи, будь які мешканці країни та громадяни інших країн, які є користувачами послуг даного підприємства.

Розглянемо конкурентів ТОВ «Нова Пошта», які здійснюють господарювання в сегменті задоволення потреб споживачів щодо доставки вантажів.

ПП «Нічний Експрес» здійснює регулярні вантажні перевезення вантажів за заздалегідь встановленими маршрутами по Україні з 2001 року. Для цього необхідно доставити вантаж у відділення і скласти заявку. Одержувач може отримати вантаж в будь-який зручний для нього час в іншому відділенні даного підприємства.

Своєчасна експрес доставка вантажу по всій Україні In-Time. Пропозицією підприємства є: доставка вантажу протягом 1-3 днів; привабливі тарифні пакети із зручною системою розрахунків; надання послуги безкоштовного зберігання протягом 10 робочих днів; пакування вантажів різного типу (від конвертів до піддонів); дбайливе поводження з вантажем, безпека транспортування; підприємство здебільшого займається обслуговуванням оптових клієнтів.

«Автолюкс». Підприємство є амбасадором ринку вантажних перевезень в Україні. Унікальною послугою є те, що підприємство надає послуги не тільки з перевезень вантажів, а й здійснює пасажирські перевезення.

Gunzel – основною метою діяльності якого при заснуванні було забезпечення безпечного та комфортного перевезення пасажирів; після чого підприємство почало розвивати і розвинуло сіть вантажних перевезень, яка охоплює майже всю країну.

Євро Експес – підприємство, яке також працює на ринку перевезень, і до 2020 року становило реальну конкуренту загрозу ТОВ «Нова Пошта».

SAT – підприємство, конкурентною перевагою якого є швидка доставка вантажів будь-яких характеристик від 5 грамів до 5 тонн з відправленням і доставкою до дверей споживачам у велику кількість пунктів призначення. Швидкість доставки становить від 1 до 2 діб.

Deliveri – метою діяльності якої є надання клієнтам максимально широкого доступу до великої кількості послуг незалежно від розмірів компанії та сфери діяльності. Товариство забезпечує високі стандарти обслуговування та здійснює автомобільні перевезення згідно з установленим графіком перевезень. Підприємство виконує послуги за наступними схемами доставки вантажів: «Склад-Склад», «Склад-Двері», «Двері-Склад», «Двері-Двері».

УКРПОШТА – це саме масштабне підприємство із здійснення перевезень вантажів, адже воно є у власності держави і, в першу чергу, ставить за мету доставку вантажів у найвіддаленіші куточки України, там де комерційним підприємствам працювати не вигідно, проте є споживачі, потреби яких варто задовольняти. Особливістю є невисока вартість і відповідно не високий рівень сервісу, проте дане підприємство має у власності і широко використовує для надання послуг: поштомати, поштові відділення, пересувні термінали, сезонні поштові відділення тощо.

З огляду на проведені дослідження варто зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» є вагомим гравцем вітчизняного ринку перевезень вантажів, із виходом на закордонні ринки. Для вітчизняних транспортних компаній, які зосереджуються в тому числі і на міжнародних перевезеннях, основною проблемою сьогодні є митне законодавство, яке стримує розвиток міжнародних експрес-перевезень. Внутрішні проблеми менше впливають на розвиток бізнесу транспортних компаній, проте вагомими перевагами тут є можливість забезпечення швидких доставок. Вітчизняним підприємствам даної сфери, для отримання конкурентних переваг, першочерговим залишається питання впровадження передових ІТ-технологій та інвестицій у професійне навчання. Загалом ринок сьогодні все ще характеризується високими темпами зростання, що сприяє залученню нових гравців і, таким чином, посилюючи конкуренцію.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта»

Сучасні макроекономічні тенденції, що притаманні економіці нашої країни, обумовлені рядом внутрішніх та зовнішніх викликів створюють досить складні і нестабільні умови для діяльності суб'єктів господарювання. У такій ситуації часто виникає дефіцит фінансових ресурсів та зниження ефективності фінансово-економічної діяльності, що виражається у погіршенні фінансових результатів та збільшенні ризиків банкрутства. Зазначені обставини формують додаткові вимоги до процедур оцінки фінансового стану. З цієї точки зору необхідно ретельно обирати методи аналізу та показники, які ідентифікують ключові контрольні точки управління фінансово-економічним станом, їх інтеграція в рамках систем оцінки. За результатами оцінки мають бути визначені проблемні сторони фінансового стану та фактори фінансового оздоровлення підприємств.

Фінансовий стан відбиває загальну результативність фінансово-господарської діяльності, його здатність фінансувати свої активи з необхідним рівнем фінансової незалежності, а також забезпеченість фінансовими ресурсами, необхідними для покриття зобов'язань підприємства.

Фінансово-економічний стан залежить від доходів, витрат, прибутку підприємства, співвідношення власних та позикових коштів, співвідношення оборотних активів та термінових зобов'язань, а також від інших факторів.

Фінансово-економічний стан підприємства включає чотири великі підходи до його діагностики:

- 1) оцінка економічних показників діяльності;
- 2) аналіз балансу підприємства;
- 3) діагностика показників формування фінансових результатів діяльності підприємства;
- 4) оцінка показників фінансової незалежності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності господарської діяльності.

Параметри та показники позначених характеристик вимірюються лише на рівні підприємства. Крім того, на рівні галузі чи території можуть бути статистичним чи експертним методом розроблено нормативи значень.

Розпочнемо аналіз діяльності підприємства з першого пункту, а саме – з аналізу основних економічних показників, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	16902857	20843502	23687034	6784177	40,1
Валовий прибуток, тис. грн.	4025771	4402498	4410502	384731	9,6
Чистий прибуток, тис. грн.	991292	2600320	2135960	1144668	115,5
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6234231	10404589	14631857	8397626	134,7
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	3731905	6449212	10310407	6578502	176,3
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2502326	3955376	4321450	1819124	72,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21340	21674	22021	681	3,2
Фондовіддача, грн.	4,53	3,23	2,30	-2,23	-49,3
Фондомісткість, грн.	0,06	0,06	0,08	0,02	35,0
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	174,88	297,56	468,21	293,33	167,7
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	792,07	961,68	1075,66	283,58	35,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,75	5,27	5,48	-1,27	-18,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.1 та загальні тенденції, які приніс країні та підприємству 2022 р. варто відмітити те, що не зважаючи на те, що на початку 2022 р. при повномасштабному вторгненні росії на територію України, у підприємства велика кількість відділень опинилося на тимчасово окупованих територіях, були пошкоджені або розірвані логістичні зв'язки, термінали розбиті загарбниками, і здавалось би підприємство не зможе закінчити рік прибутково, проте термінове переосмислення політики підприємства і вихід на нові ринки ближнього зарубіжжя дало можливість підприємству наростити обсяги господарювання на 40,1%, що в свою чергу дозволило підвищити чистий прибуток на 115,5%.

Незважаючи на череду тяжких подій та завдяки виваженому менеджменту підприємству вдалося наростити активи – на 134,7%, в той час як оборотні збільшилися на 72,7% необоротні зросли – на 115,5%, збільшивши тим самим фондоозброєність праці на 167,7%, зменшивши при цьому фондвіддачу на 49,3%, що пояснюється тим, що частково необоротні активи пошкоджені або знаходяться на окупованих територіях і не приймають участі в формуванні кінцевого продукту, проте в той же час обтяжуючи баланс підприємства. Продуктивність праці збільшилася на 35,8% за рахунок відкриття нових відділень за кордоном і необхідністю переслати речі мігрантам зі сходу країни на захід.

Далі проводять аналіз балансу підприємства, в основі якого лежить горизонтальний та вертикальний аналіз. Мета горизонтального та вертикального аналізу полягає в тому, щоб наочно відобразити зміни, що відбулися в основних статтях балансу та допомогти менеджерам підприємства прийняти рішення щодо того, яким чином продовжувати свою діяльність.

Горизонтальний аналіз полягає у побудові аналітичної таблиці, в якій абсолютні показники доповнюються відносними темпами зростання. Горизонтальний аналіз – це як би перегляд усіх статей активу та пасиву по горизонталі. Він дозволяє виявити тенденції зміни окремих статей активу та пасиву аналітичного балансу, визначити, як, наприклад, змінилися статті активу та пасиву в абсолютному та відносному вираженні на кінець аналізованого періоду порівняно з його початком.

Мета горизонтального аналізу полягає у тому, щоб виявити абсолютні та відносні зміни величин різних статей балансу за певний період, дати оцінку цим змінам. Проте за умов інфляції реальна динаміка аналізованих статей може спотворюватися. Тому в сучасних умовах інтерес представляє не стільки абсолютну зміну статей активу та пасиву, скільки структура активів та джерел їх формування.

Велике значення має вертикальний (структурний) аналіз активу та пасиву, що дає подання фінансового звіту як відносних показників. Вертикальний аналіз необхідно проводити у кожному звітному періоді. Вертикальний аналіз оборотних

активів необхідно проводити щонайменше двічі на рік. Єдиним мінусом можна вважати множинні розрахунки. Мета вертикального аналізу полягає у розрахунку частки окремих статей у результаті балансу та оцінці його змін.

Горизонтальний та вертикальний аналіз взаємодоповнюють один одного. На основі будується порівняльний аналітичний баланс, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Характеристика майна підприємства ТОВ «Нова Пошта»
та джерел його формування за балансом**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	4583693	62,8	8314732	61,6	12306082	78,1	7722389	168,5	15,3
в т.ч. основні засоби	3351500	45,9	6180924	45,8	6840688	43,4	3489188	104,1	-2,5
2. Оборотні активи	2716690	37,2	5194063	38,5	3448838	21,9	732148	26,9	-15,3
в т.ч. запаси	188871	2,6	236988	1,8	422210	2,7	233339	123,5	0,1
дебіторська заборгованість	1596726	21,9	4113710	30,5	2267609	14,4	670883	42,0	-7,5
грошові кошти	917065	12,6	827839	6,2	673522	4,3	-243543	-26,6	-8,3
Пасиви									
1. Власний капітал	2186904	29,9	4491224	33,3	6516072	41,4	4329168	197,9	11,5
Нерозподілений прибуток	2154949	29,5	4459269	33,0	6484117	41,2	4329168	200,9	11,7
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1638422	22,4	3900212	28,9	3780268	23,9	2141846	130,7	1,5
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	3475057	47,6	5117359	37,9	5458580	34,7	1983523	57,1	-12,9
Баланс	7300383	100,0	13508795	100,0	15754920	100,0	8454537	115,8	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз бухгалтерського балансу показав, що загальна величина майна, як і джерел його утворення, збільшилася у 2022 р. порівняно з 2020 на 8454537 тис. грн. (або 115,8 %). Необоротні активи збільшилися на 7722389 тис. грн. (або на 168,5%). Отже, збільшення активу балансу обумовлено зростанням величини необоротних активів, адже величина оборотних активів зменшилася на 732148 тис. грн., що пов'язане зі значним зменшенням оборотних коштів на 243543 тис. грн. (або на 26,6%). У величині оборотних активів збільшилася величина запасів на 233339 тис.

грн. (або на 123,5%) та дебіторської заборгованості на 670883 тис грн. (або на 42,0%).

Власний капітал ТОВ «Нова Пошта» збільшився на 4329168 тис. грн. (або на 197,5%). Нерозподілений прибуток збільшився на 4329168 тис. грн. (або на 200,9%), що є позитивною динамікою з огляду на фінансове важкий початок року. Довгострокові зобов'язання у ТОВ «Нова Пошта» збільшилися на 2141846 тис. грн. (або на 130,7%). Розмір короткострокових пасивів на 1983523 тис. грн (або на 57,1%), це збільшення обумовлено зростанням короткострокових позик та кредитів, а також кредиторської заборгованості.

Вертикальний аналіз показав, що необоротні активи у ТОВ «Нова Пошта» займають найбільшу питому вагу протягом усього періоду, що аналізується.

Слід зазначити, що найбільшу питому вагу серед оборотних активів підприємства займає дебіторська заборгованість – 14,4%.

Далі проаналізуємо пасив балансу. Питома вага власного капіталу у 2022 р. складала 41,4%. Питома вага нерозподіленого прибутку збільшилась у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 11,7 пунктів. Довгострокові джерела фінансування у ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. становили – 23,9%, а частка короткострокових зобов'язань знижується за роками. Так, якщо у 2020 р. вона становила 47,6% від валюти балансу, то у 2022 р. – 34,7%, це зниження становило 12,9 пунктів.

Розглянемо механізм формування фінансових результатів, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Нова Пошта», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16902857	20843502	23687034	6784177	40,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12877086	16441004	19276532	6399446	49,7
Валовий прибуток	4025771	4402498	4410502	384731	9,6
Інші операційні доходи	166643	202834	696168	529525	у 3,2 р.б.
Адміністративні витрати	1469141	1923703	1673172	204031	13,9
Витрати на збут	416263	561844	439130	22867	5,5

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Інші операційні витрати	768703	508590	481061	-287642	-37,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	1538307	1611195	2513307	975000	63,4
Фінансові витрати	533590	630813	887690	354100	66,4
Інші витрати	602457	255	373963	-228494	-37,9
Фінансовий результат до оподаткування	1090142	2794933	2390352	1300210	119,3
Чистий фінансовий результат	991292	2600320	2135960	1144668	115,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.3 дають можливість отримати уявлення про те, що підприємство не тільки утрималося на початку війни, а й наростило оберти і продовжило працювати прибутково та ефективно. Так, чистий дохід від реалізації збільшився на 40,1%, собівартість реалізованих послуг збільшилася на 49,7%, що не завадило підприємству отримати приріст валового прибутку у розмірі 9,6%. Адміністративні витрати збільшилися протягом 2020-2022 рр. на 13,9%, витрати на збут – на 5,5%. Підприємству удалося скоротити інші операційні витрати на 37,4%, що дало можливість отримати фінансовий результат від операційної діяльності на 63,4% більше у 2022 р. відносно 2020 р. Всі ці чинники вплинули на зростання чистого фінансового результату на 115,5% більше у 2022 р. відносно 2020 р.

Завершальним етапом діагностики є проведення аналізу фінансового стану підприємства, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,78	1,01	0,63	-0,15	-19,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,16	0,12	-0,14	-53,2
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-758367	76704	-2009742	-1251375	165,0
Коефіцієнт автономії	0,30	0,33	0,41	0,11	38,1
Коефіцієнт фінансової залежності	3,34	3,01	2,42	-0,92	-27,6
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,43	0,50	0,71	0,28	64,9
Коефіцієнт оборотності активів	2,71	2,00	1,62	-1,09	-40,3

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,78	6,24	4,30	-5,47	-55,9
Рентабельність господарської діяльності, %	7,02	14,38	10,93	3,91	x
Рентабельність власного капіталу, %	57,33	77,88	38,81	-18,52	x
Рентабельність продукції, %	14,50	10,13	10,74	-3,75	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Платоспроможність підприємства з позиції ліквідності активів аналізується за допомогою спеціальних фінансових коефіцієнтів – коефіцієнтів ліквідності:

Коефіцієнт загальної ліквідності – є мірою платоспроможності підприємства, здатності погашати поточні (до року) її зобов'язання. Кредитори широко використовують даний коефіцієнт в оцінці поточного фінансового стану підприємства, небезпеки видачі йому короткострокових позик. У ТОВ «Нова Пошта» даний показник зменшився на 19,2% через зменшення готівки у підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – показує співставлення найліквідніших активів підприємства – грошові кошти та короткострокових фінансових вливань – до короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт відображає достатність найбільш ліквідних активів для швидкого розрахунку за поточними зобов'язаннями, що характеризує «миттєву» платоспроможність організації. Даний показник у ТОВ «Нова Пошта» зменшився на 53,2% у 2022 р. відносно 2020 р., що пов'язано в першу чергу із зменшенням готівки на підприємстві.

Коефіцієнт автономії характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів; незалежність його функціонування від залучених коштів, який у 2022 р. має тенденцію до зростання на 38,1%, за рахунок зростання суми нерозподіленого прибутку і зростання власного капіталу підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпеченість заборгованості власними коштами, перевищення власних коштів над позиковими, свідчить про фінансову

стійкість підприємства) збільшився на 64,9% у 2022 р. відносно 2020 р., що говорить про зростання власних коштів над позиковими.

Ділова активність підприємства відображає здатність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію за рахунок наявних господарських активів. Основним фактором ділової активності є інтенсифікація виробничої та збутової діяльності. Рівень інтенсифікації може бути вимірний за допомогою співвідношення обсягів випуску та реалізації продукції та вартості різних груп активів підприємства. Дані вимірювання проводяться за допомогою коефіцієнтів оборотності, що є основними показниками ділової активності.

Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто, показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва та обертання, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів. Так, даний коефіцієнт зменшився на 40,3% у 2022 р. відносно 2020 р., що характеризує сповільнення обертання активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства та характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства. Даний показник зменшився на 55,9%, що говорить про сповільнення циклу оборотності власного капіталу протягом періоду дослідження.

Рентабельність господарської діяльності відбиває рівень прибутковості витрат підприємства, вона представляє собою частку прибутку від суми витрачених коштів на виробництво та реалізацію продукції. Показники рентабельності власного капіталу та продукції зменшилися на 18,52% та 3,75% відповідно, проте зазначимо, що всі показники є позитивними, про що говорить прибутковість діяльності підприємства.

Узагальнюючи проведене дослідження можна відмітити те, що незважаючи на тяжкий початок 2022 р. підприємство змогло акумулюватися і не тільки зарекомендувати себе на ринку українських послуг перевезення як якісного і

надійного гравця, а й опанувати ринку ближнього зарубіжжя. І втративши велику частку активів, наростити все швидкими темпами та забезпечити прибуткову діяльність.

2.3. Оцінка управління соціальною відповідальністю підприємства

Розглянемо рівень управління корпоративною соціальною відповідальністю на прикладі обраного підприємства, яке сьогодні є лідером із перевезень, як в Україні, так за її межами, за вантажообігом, кількістю та якістю обслуговування клієнтів; кількістю пунктів обслуговування та самообслуговування клієнтів. ТОВ «Нова Пошта» незважаючи на ряд дестабілізуючих факторів і сьогодні залишилося оператором № 1 на ринку експрес-доставки, який надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів у будьяку точку України та країни ближнього зарубіжжя.

Як вже було розглянуто у попередньому розділі роботи соціальна відповідальність має декілька стейкхолдерів, основними з яких є працівники підприємства, для яких підприємство створює прийнятні умови праці, це власники підприємства – для яких підприємство генерує чистий прибуток, конкуренти – адже конкуренція на ринку країни має бути доброчесною, і відповідно держава та суспільство, інтереси яких реалізуються за рахунок сплати підприємством податків, та прийняття участі у благодійних заходах. Проведемо оцінку рівня соціальної відповідальності підприємства.

Аналіз кількісних показників рівня управління соціальною відповідальністю перед персоналом ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл. 2.5. За даними якої можна зробити висновки, що розмір середньої заробітної плати є досить високим відносно рівня оплати праці в галузі, і протягом 2020-2022 рр. збільшився на 14,4%, і становив більше середнього рівня по галузі протягом всього періоду дослідження. Незважаючи на це, на підприємстві спостерігається високий рівень плинності кадрів, який у 2022 р. збільшився на 72,2%, що обумовлено в першу чергу, тим що із початком воєнних дій чоловіки деякі добровільно вирушили на фронт, деяких

було мобілізовано, відбувалися переміщення персоналу, як в середині країни, так за її межі, що дійсно викликало необхідність залучення нових кадрів.

Таблиця 2.5

Кількісні показники оцінки соціальної відповідальності перед працівниками підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Розмір середньої заробітної плати, грн.	17688	20080	20230	2542	14,4
Співвідношення середнього розміру заробітної плати на підприємстві до середнього розміру заробітної плати в галузі	1,05	1,07	1,07	0,02	1,9
Коефіцієнт плинності кадрів	0,18	0,19	0,31	0,13	72,2
Витрати на охорону праці та техніку безпеки усього на підприємстві, тис. грн	11291	15899	55982	44691	В 4 р.б.
Витрати на виплату премій та інших заохочувальних компенсаційних виплат, тис. грн	905893	1091119	1015723	109830	12,1
Витрати на виплату матеріальної допомоги, подарунків тощо, тис. грн	181179	218224	203145	21966	12,8
Витрати на культурно-масові заходи, тис. грн	138057	156326	118435	-19622	14,2
Витрати на надання соціального пакета, тис. грн	543536	654671	609434	65898	12,3
Витрати на внески до недержавних пенсійних фондів на користь працівників, тис. грн	-	-	-	X	X
Витрати на медичне страхування працівників, тис. грн	151903	189542	176902	24999	16,5
Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу усього по підприємству, тис. грн	129864	156067	92302	-37562	-28,9
Витрати підприємства на санаторно-курортне забезпечення працівників, тис. грн	-	-	-	X	X
Витрати на спортивне оздоровлення персоналу, тис. грн	-	-	-	X	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2022 р. в 4 рази збільшилися витрати на охорону праці та техніку безпеки на підприємстві за рахунок обладнання укриттів (бетонних капсул) для перебування персоналу і клієнтів під час повітряних тривог, там де це було можливо зробити. Щодо виплат соціального пакету, премій та матеріальної допомоги, у 2022 р. всі ці виплати збільшилися на 12,3%, 12,1% та 12,8% відповідно, це пов'язано в першу чергу, з тим, що підприємство максимально

намагалося фінансово підтримати працівників, особливо, які втратили майно під час воєнних дій або окупації. В цілому, оцінюючі кількісні показники соціальної відповідальності перед персоналом, варто зауважити, що окремо підприємство не витрачало кошти на санаторно-курортне оздоровлення персоналу, на внески у недержавні пенсійні фонди та спортивне оздоровлення персоналу, хоча варто зауважити в межах соціального пакету топ-менеджерів присутні такі опції як спортивне оздоровлення та часткова оплата санаторно-курортного оздоровлення, що було надто актуальним в період коронавірусної пандемії.

Таблиця 2.6

Якісні показники оцінки соціальної відповідальності перед працівниками підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Кількість проведених навчальних / освітніх / соціальних заходів підприємством	4	6	1	-3	-75,0
Кількість осіб, які пройшли підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації	213	217	298	85	39,9
Створення нових робочих місць	298	334	347	49	16,4
Стабільність виплати заробітної плати / відсутність заборгованості по виплаті заробітної плати	+	+	+	X	X
Наявність кодексу з корпоративного управління	+	+	+	X	X
Наявність програм з матеріального та нематеріального заохочення персоналу	+	+	+	X	X
Наявність соціальних / навчальних / освітніх програм з розвитку персоналу	+	+	+	X	X
Наявність власного тренінгового / навчального / освітнього центру з розвитку персоналу	+	+	+	X	X
Наявність спортивно-оздоровчих програм на підприємстві	-	-	-	X	X
Рівень травматизму на підприємстві, %	3,2	2,6	2,2	-1,0	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінюючі якісні показники рівня соціальної відповідальності перед працівниками підприємства, зауважимо, що у 2022 р. через повномасштабне вторгнення росії підприємством було реалізовано лише одну навчальну програму

для персоналу підприємства: «Круто НОВА ПОШТА», яка спрямована на подолання тривожних станів та формування духу команди, взаємодії та допомоги всередині малих груп.

Як вже зазначалося, через високу плинність персоналу у 2022 р. на підприємстві збільшилася кількість працівників, які пройшли підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адже потрібно було терміново замінювати звільнених працівників, відправляючи на курси підвищення кваліфікації нових та переміщуючи на посади працівників, які працювали раніше.

На початку 2022 р. в Україну було спрямовано досить великі обсяги гуманітарних вантажів, що призвело до необхідності збільшення кількості робочих місць на 16,4%.

В цілому аналізуючи інші якісні показники відмітимо, що на підприємстві заробітна плата виплачується стабільно без затримок, наявні програми з матеріального і не матеріального стимулювання через розроблені диференційовані соціальні пакети для керівників, менеджерів середньої ланки та працівників. Також, на підприємстві існують програми, як внутрішнього розвитку персоналу за рахунок власного тренінгового центру, так і зовнішніх програм – навчання в університеті тощо.

У 2015 р. підприємством прийнято Кодекс з корпоративного управління, і відповідно з 2016 р. підприємство робить та оприлюднює соціальні звіти. Соціальні звіти містять стандартні елементи розкриття інформації згідно з Global Reporting Initiative G4. Починаючи з 2016 р. ТОВ «Нова пошта» прийняло «Стратегію корпоративної соціальної відповідальності» – практичний документ у сфері соціального інвестування.

Як вже зазначалося власників хвилює в першу чергу економічна складова ефективності підприємства та спроможність генерування прибутку, розглянемо її більш детально в табл. 2.7.

Аналізуючи дані табл. 2.7 відмітимо зменшення залежності підприємства у 2022 р. від зовнішніх джерел фінансування на 27,6% за рахунок зростання частки

власного капіталу в пасиві балансу підприємства, що говорить про зростання його автономії на 38,1%.

Таблиця 2.7

Показники оцінки соціальної відповідальності перед власниками підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
				1	2
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової автономії	0,30	0,33	0,41	0,11	38,1
Коефіцієнт фінансової залежності	3,34	3,01	2,42	-0,92	-27,6
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,75	0,87	0,58	-0,17	-22,6
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,78	1,01	0,63	-0,15	-19,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,16	0,12	-0,14	-53,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,72	0,97	0,54	-0,18	-0,3
Рентабельність власного капіталу, %	57,33	77,88	38,81	-18,52	X
Операційна рентабельність продажів, %	9,11	7,05	10,52	1,41	X
Чиста рентабельність продажів, %	5,89	12,52	9,06	3,17	X
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,75	5,27	5,48	-1,27	-18,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,59	5,07	10,46	-0,13	-1,23
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,86	4,07	4,34	-0,52	-10,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Показники ліквідності зменшилися усі: загальної ліквідності на 19,2%, абсолютної ліквідності на 53,2% та швидкої ліквідності на 0,3% за рахунок зростання запасів підприємства та дебіторської заборгованості, при одночасному зменшенні грошових коштів підприємства.

Показники рентабельності, ефективності господарювання зросли, що говорить про ефективність не лише чистого фінансового результату, а й фінансового результату від операційної діяльності підприємства.

Той же час, показники ділової активності підприємства сповільнилися, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на 0,13 обертів на рік, а кредиторської заборгованості – на 0,52 оберти на рік, що обумовлено неефективними початком діяльності в перші місяці війни.

Оцінюючи рівень соціальної відповідальності, варто звернути увагу на те, що одними із головних стейкхолдерів підприємства є його споживачі, які приймають

рішення користуватися послугою підприємства чи ні, отже проаналізуємо кількісні та якісні показники соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» перед споживачами, табл. 2.8.

Звернувши увагу на кількісні показники – перше, що варто зазначити, що ціна послуг підприємства є вищою, ніж у інших перевізників, які працюють в даній галузі (наприклад Укрпошта), проте ціна врівноважена якістю сервісу, кількістю відділень та поштамтів.

Таблиця 2.8

Показники оцінки соціальної відповідальності перед споживачами

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Кількісні показники					
Співвідношення ціни продукції компанії із середньою по галузі	1,02	1,07	1,12	0,1	9,8
Витрати на покращення матеріальної бази виробництва, тис. грн.	1242523	2829424	659764	-582759	-46,9
Витрати на впровадження нових технологій виробництва, тис. грн.	397607	905416	211124	-186483	-46,9
Витрати на інноваційні дослідження в сфері діяльності, тис. грн.	298205	642845	130897	-167308	-56,1
Витрати на рекламу, тис. грн.	95740	129224	87826	-7914	-8,3
Якісні показники					
Наявність міжнародних сертифікатів якості у сфері вобслуговування	1	2	2	1	100
Впровадження нових послуг більш високої якості, що підтверджено відповідними сертифікатами	2	2	2	0	0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Інші показники, такі як: витрати на покращення матеріальної бази, витрати на впровадження нових технологій та інші зазнали зменшення через воєнні дії, адже в період карантинних обмежень он-лайн комерція набула свого піку, і ТОВ «Нова Пошта» терміново оновлювало матеріальну базу розширюючи можливості надання більшого обсягу послуг.

Щодо якісних показників, то у 2022 році підприємство отримує міжнародні сертифікати у сфері обслуговування і розширює свою присутність на ринку

ближнього зарубіжжя, що в свою чергу спряло впровадженню нових послуг більш високої якості, що підтверджено відповідними сертифікатами. У 2020 р. отримано сертифікат OHSAS 180001: 2007 - міжнародний стандарт системи менеджменту гігієни та безпеки праці, а в 2021 р. – сертифікат ISO 45001:2018 - міжнародний стандарт системи менеджменту гігієни та безпеки праці. Платіжна система NovaPay отримала сертифікат про відповідність міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карток PCI DSS. Це означає, що банківські дані користувачів надійно захищені під час здійснення ними платежів через систему NovaPay.

Кількісні та якісні показники відповідальності підприємства перед конкурентами представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники оцінки соціальної відповідальності перед конкурентами

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+	%
				-	
1	2	3	4	5	6
Кількісні показники					
Витрати на збут, тис. грн.	416263	561844	439130	22867	5,5
Витрати на оплату штрафів і компенсацій за невиконання договірних зобов'язань, тис. грн	43741	50859	298258	254517	в 6 р.б.
Якісні показники					
Наявність корпоративної етики щодо конкурентів	+	+	+	X	X
Наявність випадків порушення термінів оплати чи поставчань	+	+	+	X	X
Укладання договорів із партнерами про вирішення нагальних соціальних проблем у суспільстві	+	+	+	X	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Головним показником в цій групі є те, що збільшилися витрати підприємства на оплату штрафів і компенсацій за невиконання договірних зобов'язань у 2022 р. в 6 разів, що в першу чергу свідчить не про те, що підприємство є недобросовісним перевізником, а навпаки, про те, що підприємство у 2022 р. максимально намагалося компенсувати втрати клієнтів, які трапилися через воєнну агресію росії. Підприємство повернуло всі суми страховок за втрачені вантажі. Хоча 2020-2021

рр. також були поодинокі випадки компенсаційних виплат, які були пов'язані, в першу чергу, з псуванням вантажу або невчасній його доставці.

Важливим пунктом соціальної відповідальності є відносини між підприємством, суспільством та державою, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Кількісні показники оцінки соціальної відповідальності підприємства перед суспільством і державою

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Кількість працюючих на підприємстві, осіб	21340	21674	22021	681	3,2
Кількість чоловіків в компанії, осіб	14511	14738	14974	463	3,2
Кількість молоді, зайнятої на підприємстві до 36 років, осіб	18139	18173	18277	-138	-0,8
Витрати на сплату податку на прибуток, тис. грн.	98850	194613	254392	155542	157,4
Витрати на сплату ЄСВ до Пенсійного фонду, тис. грн	951549	1213180	1131262	179713	18,9
Витрати на виплату штрафів за забруднення повітря, тис. грн	42113	39876	38654	-3459	-8,2
Витрати на благодійну допомогу, тис. грн	562987	784366	1246643	683656	121,4
Витрати на спонсорську діяльність, тис. грн	130402	142691	147653	17251	13,2
Витрати на соціальні інвестиції, тис. грн	137632	176901	249871	112239	81,6
Витрати на покриття грошових грантів у сфері розвитку громадянського суспільства, покращення добробуту населення, дослідження та розробки у сфері покращення якості життя населення України, тис. грн.	265932	298965	398776	132844	49,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, представленими в табл. 2.10 відмітимо збільшення чисельності працюючих на 3,2%, кількість чоловіків збільшилася на 462 особи, незважаючи на те, що війна. Підприємство намагається бронювати працівників-чоловіків, адже важка робота на терміналах потребує саме чоловічої сили, компенсується це питання в першу чергу за рахунок залучення студентів старших курсів. Кількість молоді, зайнятої на підприємстві зменшилася, проте якщо звернути увагу молоді на підприємства близько 75%.

Ефективність діяльності підприємства як соціально-відповідального об'єкта оцінюється сплатою податків, так витрати на сплату податку на прибуток, збільшилися на 157,4% та витрати на сплату ЄСВ до Пенсійного фонду на 18,9%.

Збільшилися також витрати підприємства на благодійну та спонсорську допомогу, а також зросли витрати на соціальні інвестиції на 121,4%, 13,2% та 81,6% відповідно.

Розглянемо більш детально витрати на благодійну допомогу ТОВ «Нова Пошта», табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка витрат на благодійні акції ТОВ «Нова Пошта», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Гуманітарна пошта України	67654	84876	315797	248143	в 3,7 р.б.
Реабілітація учасників АТО (медична реабілітація, соціалізація)	156987	189765	596551	439564	в 2,8 р.б.
Підтримка бігового руху	95631	133678	145876	50245	52,5
Велопарковки	68762	123219	-	-68762	-100
Розвиток книгочитання	29765	62876	-	-29765	-100
Дні «Донор крові»	22879	37974	78543	55664	в 2,4 р.б.
Школа бізнесу «Нова пошта»	89566	118227	109876	20310	22,7
Акція «500 подарунків для дітей-сиріт за 15 днів»	12987	13784	-	-12987	-100
Акція «Посилка добра»	18756	19967	-	-18756	-100
Разом витрати на благодійну допомогу	562987	784366	1246643	683656	121,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наймасштабнішим проектом ТОВ «Нова Пошта» є Нова Пошта Гуманітарна, яка була створена у 2014 р. як відповідь на виклики російської агресії на Сході країни, і допомагала військовим безкоштовно доставляти грузи до зони АТО, проте з 24 лютого 2022 р. дана пошта наростила оберти на обслуговування всього фронту, витрати зросли в 3,7 рази.

Окреме місце у політиці ТОВ «Нова Пошта» займала медична реабілітація та соціалізація військових АТО, у 2022 р. підтримку почали надавати не тільки адресно військовим ЗСУ, а й медичним закладам, які постраждали від обстрілів. Витрати збільшилися майже в 3 рази.

Зросли витрати на проведення Днів «Донор крові», адже підприємство працівникам, які приймають участь в акції видають сік, печиво та гематоген.

Біговий рух продовжено, адже має на меті залучення людей до здорового способу життя та привернення уваги до допомоги ЗСУ.

Деякі проекти у 2022 р. було скорочено, як наприклад, велопарковки, книгочитання – наповненість книгами сільських бібліотек, акція «Посилка добра» та «500 подарунків для дітей-сиріт за 15 днів».

Хоча за проектом велопарковок у 2020 р. підприємство облаштувало понад 400 паркувальних місць поруч із 150 відділеннями у 7 містах України – Києві, Одесі, Львові, Дніпрі, Харкові, Полтаві та Запоріжжі. А у 2021 р. ТОВ «Нова Пошта» закупила для міста Хмельницький 1000 велопарковок, які міська влада встановила біля популярних маршрутів велосипедистів.

Проект Школа бізнесу «Нова Пошта» продовжила працювати, для допомоги підприємцям зорієнтуватися в нових реаліях, де вони можуть ділилися досвідом подолання кризових явищ, у тому числі за рахунок перевезення бізнесу у більш спокійні регіони.

Звернувши увагу на дані табл. 2.12 варто зазначити, що всі показники підприємством виконуються, підприємство є високо соціально відповідальною особою перед суспільством і державою.

Таблиця 2.12

Якісні показники оцінки соціальної відповідальності підприємства перед
суспільством і державою

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Наявність чи розробка програми покращення умов життя населення чи розвитку громадянського суспільства	+	+	+	X	X
Поширення інформації та проведення роз'яснювальної роботи із розвитку практик соціальної відповідальності бізнесу у бізнес-середовищі	+	+	+	X	X
Участь і розробка спільно із державою в розвитку місцевих громад	+	+	+	X	X

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6
Організація чи спільна участь у благодійному маркетингу, кількість проведених заходів	3	2	1	-2	-66,7
Наявність сайту компанії з інформацією про заходи в соціальній сфері	+	+	+	X	X
Наявність корпоративного кодексу компанії	+	+	+	X	X
Надання соціальної звітності	+	+	+	X	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підсумовуючи проведене дослідження, можемо відмітити те, що ТОВ «Нова Пошта» є соціально відповідальним підприємством нашої країни, підприємство активно просуває цінності соціальної відповідальності і соціального інвестування в персонал. Кожен проект, який реалізує ТОВ «Нова пошта» чітко корелює із візією розвитку компанії і цінностями бренду. За рахунок участі у житті громад і системи соціальних інвестицій ТОВ «Нова пошта» долучається до вирішення серйозних проблем українського суспільства. При чому, підхід підприємства до корпоративної соціальної відповідальності полягає не лише у вибіркового фінансуванні окремих ініціатив, а являє собою чітку розроблену програму, спрямовану на розвиток держави, суспільства та довкілля. Своїм обов'язком керівництво підприємства вбачає можливість стати активним учасником реального подолання соціальних негараздів в країні. У рамках реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта» будує співпрацю з громадськими і благодійними організаціями, виступаючи інвестором (спонсором) багатьох проектів, а тактика реалізується шляхом виконання окремих соціальних програм та проектів, які підприємство поділяє за окремими функціональними напрямками: підтримка військових, допомога дітям, розвиток освіти, популяризація здорового способу життя та ін.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» заснована в 2001 р. і є українською компанією швидкої доставки документів, вантажів і посилок для

фізичних та юридичних осіб. ТОВ «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам цілий спектр логістичних послуг та послуг поштової служби. Перелік окремих напрямів, які реалізує ТОВ «Нова пошта» поєднуються в єдину Групу «Нова пошта», до якої входять українські та іноземні компанії, які працюючи в тісній співпраці реалізують ініціативу в різних напрямках: «Нова Пошта Україна», «НП Логістика», «Пост Фінанс» та «Нова Пошта Інтернешнл», «Нова пошта Гуманітарна». Наразі в Україні «Нова Пошта» є лідером логістичного напрямку експрес-перевезень, що гарантує легку доставку кожному клієнту – у відділення, поштамати, адресну кур'єрську доставку, як в межах країни так і за кордон.

Аналізуючи основні економічні показники діяльності підприємства та загальні тенденції, які приніс країні та підприємству 2022 р. варто відмітити те, що не зважаючи на те, що на початку 2022 р. при повномасштабному вторгненні росії на територію України, у підприємства велика кількість відділень опинилося на тимчасово окупованих територіях, були пошкоджені або розірвані логістичні зв'язки, термінали розбиті загарбниками, і здавалось би підприємство не зможе закінчити рік прибутково, проте термінове переосмислення політики підприємства і вихід на нові ринки ближнього зарубіжжя дало можливість підприємству наростити обсяги господарювання на 40,1%, що в свою чергу дозволило підвищити чистий прибуток на 115,5%.

Незважаючи на череду тяжких подій та завдяки виваженому менеджменту підприємству вдалося наростити активи – на 134,7%, в той час як оборотні збільшилися на 72,7% необоротні зросли – на 115,5%, збільшивши тим самим фондоозброєність праці на 167,7%, зменшивши при цьому фондовіддачу на 49,3%, що пояснюється тим, що частково необоротні активи пошкоджені або знаходяться на окупованих територіях і не приймають участі в формуванні кінцевого продукту, проте в той же час обтяжуючи баланс підприємства. Продуктивність праці збільшилася на 35,8% за рахунок відкриття нових відділень за кордоном і необхідністю переслати речі мігрантам зі сходу країни на захід.

Підсумовуючи проведене дослідження, можемо відмітити те, що ТОВ «Нова Пошта» є соціально відповідальним підприємством нашої країни, підприємство

активно просуває цінності соціальної відповідальності і соціального інвестування в персонал. Кожен проект, який реалізує ТОВ «Нова пошта», має чітк корелює із візією розвитку компанії і цінностями бренду. За рахунок участі у житті громад і системи соціальних інвестицій ТОВ «Нова пошта» долучається до вирішення серйозних проблем українського суспільства. При чому, підхід підприємства до корпоративної соціальної відповідальності полягає не у лише вибіркового фінансуванні окремих ініціатив, а являє собою чітку розроблену програму, спрямовану на розвиток держави, суспільства та довкілля. Своїм обов'язком керівництво підприємства вбачає можливість стати активним учасником реального подолання соціальних негараздів в країні. У рамках реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта» будує співпрацю з громадськими і благодійними організаціями, виступаючи інвестором (спонсором) багатьох проектів, а тактика реалізується шляхом виконання окремих соціальних програм та проектів, які підприємство поділяє за окремими функціональними напрямками: підтримка військових, допомога дітям, розвиток освіти, популяризація здорового способу життя та ін.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Інтегрування корпоративної соціальної відповідальності в стратегію управління підприємства

Останнім часом у взаємовідносинах між державою, державними установами, підприємствами та всередині них у всьому світі відбулися зміни, які сприяли появі нових форм соціальної взаємодії. Одна з таких форм заснована на виключно добровільній системі взаємовідносин – корпоративній соціальній відповідальності. Зв'язок між соціально відповідальною поведінкою підприємств та їхньою репутацією поглибив необхідність реалізації цього напрямку. Якщо підприємство інвестує в соціальні програми, які забезпечують її працівникам соціальні гарантії та забезпечують якість і безпеку продукції та послуг, що продукуються, то в майбутньому воно очікує підвищення сприятливості соціального середовища, а отже, збільшення стабільності фінансово-економічного стану.

Орієнтація суспільства на сталий розвиток стала найважливішою метою для суспільства та окремих країн в сучасних умовах. Одним із напрямків її забезпечення є особлива модель поведінки вітчизняного бізнесу в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки, що базується на соціальній відповідальності його бізнесу.

Корпоративна соціальна відповідальність ґрунтується на взаємодії зі стейкхолдерами: працівниками, акціонерами, інвесторами, споживачами, органами влади та неурядовими організаціями. Одним із найважливіших завдань корпоративної соціальної відповідальності, є комунікація та розуміння думок та інтересів всіх зацікавлених сторін, для врахування їх у майбутньому.

Існуючі обставини змінили умови, на яких здійснюється підприємницька діяльність. Від сучасного бізнесу очікують виконання подвійної ролі: поєднання самоконтролю у власній діяльності та утримання від дій, які можуть зашкодити суспільству (наприклад, забруднення навколишнього середовища) і фактична,

відповідальна поведінка, спрямована на соціальний прогрес, що здійснюється і демонструється суспільству для досягнення ефекту синергії в даному напрямку.

Проаналізувавши корпоративну соціальну відповідальність ТОВ «Нова Пошта» у попередньому розділі роботи, можна відзначити, що підприємство має досить комплексний підхід до впровадження та реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності, що відображено в інтеграції даного механізму у функціональних напрямках діяльності підприємства та формуванні її іміджу в суспільстві як соціально відповідальної компанії.

Підприємство, реалізуючи стратегію соціальної відповідальності, дійсно приносить багато користі для суспільства поряд із реалізацією демократичних і гуманних принципів діяльності, але варто згадати ці заходи приносять в тому числі і матеріальну користь компанії.

В той же час, існує потенційна вигода, яку отримує підприємство від впровадження корпоративної соціальної відповідальності до власної практики ведення бізнесу. Ця вигода складається з: поліпшення управління шляхом уникнення ризиків різного типу; поліпшення репутації системи управління; збільшення обсягу надання послуг і частки ринку; розширення можливостей для залучення, утримання, мотивації працівників підприємства; оптимізація операційних процесів і зниження собівартості продукції; налагодження і побудова ефективних відносин з іншими суб'єктами бізнес-середовища, державними структурами та неурядові організаціями; покращення фінансово-економічного стану підприємства.

Важливо звернути увагу на основні показники, що відображають причинно-наслідкові зв'язки між певними діями та показниками успішності підприємства, табл. 3.1.

Отже, можна побачити, що всі показники спричиняють як прямий так і опосередкований вплив на основні фінансові показники ТОВ «Нова Пошта». Через впровадження та вдосконалення системи соціальної відповідальності формується та примножується соціальний капітал підприємства. Тому, розвиток соціальної відповідальності дає підприємству ряд переваг в цілому. Адже, як відомо, перевага

- це не тільки прибуток, але й така перевага, яка принесе конкуренту перевагу підприємству в майбутньому.

Таблиця 3.1

Причинно-наслідкові зв'язки між заходами з соціальної відповідальності та показниками ТОВ «Нова Пошта»

Зацікавлені сторони	Заходи	Показники
1	2	3
Споживачі	Гарантії сервісу найвищої якості Перевірка контрагентів та перевізників Надійний партнер	Зростання нових споживачів послуги Зростання доходу від наданих послуг Обізнаність потенційних споживачів про діяльність підприємства
Суспільство	Співпраця з громадськими організаціями, забезпечення спонсорської допомоги, участь в благодійних та екологічних заходах	Кількість позитивних відзивів у пресі та на Інтернет-ресурсах Кількість перевірок податковими органами та аудиторськими компаніями
Співпрацівники	Фінансування навчання персоналу Впровадження соціального пакету Розвиток особистості Спортивні заходи Впровадження профспілок Забезпечення швидкого кар'єрного росту	Зменшення плинності кадрів Обізнаність потенційних співпрацівників про підприємство Зростання продуктивності праці

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» являє собою ряд взаємопов'язаних практик та програм, інтегрованих в бізнес-процеси які несуть відповідальність за поточну та попередню діяльність підприємства, та прогнозування впливу бізнесу на зовнішнє середовище.

Незважаючи на те, що стратегія ТОВ «Нова Пошта» є досить успішною, але, на нашу думку, вона варта того, щоб розглянути певні заходи щодо її покращення, тому що інтеграція механізму соціальної відповідальності в стратегію управління підприємством є тривалим, багатоетапним процесом розробки ряду ключових елементів і їх узгодження з основними елементами стратегії ТОВ «Нова Пошта».

Під час покращення стратегії корпоративної соціальної відповідальності потрібно визначити окремі ключові показники (індикатори), які будуть

характеризувати успіх її реалізації. При цьому до складових елементів такої стратегії варто віднести інформацію про: надання грантів на благодійність; розміри фінансової і матеріальної допомоги; роботу в асоціаціях під пильною увагою законодавчих ініціатив; курси перекваліфікації працівників; партнерські проекти з владними органами, навчальними установами; волонтерську діяльність громадських організацій. До елементів внутрішньої стратегії соціальної відповідальності варто віднести: соціальні інвестиції; екологічні програми; етичні та стандартні роботи; кар'єрний ріст працівників; прозорість та конкретність у наданні звітності; замотивованість робітників (премії, надбавки, компенсації).

Щодо етапів розробки та вдосконалення стратегії соціальної відповідальності, то нами адаптовано ці процеси до умов діяльності ТОВ «Нова Пошта»:

1. Проведення аналітичної роботи – аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Нова Пошта».

2. Визначення стратегічних альтернатив розвитку. З урахуванням результатів стратегічного аналізу визначено місію ТОВ «Нова Пошта», а також середньострокові та довгострокові цілі, на основі яких розроблено альтернативні цільові програми, що складаються із взаємопов'язаних блоків заходів щодо досягнення поставленої мети, які визначають конкретну стратегію розвитку соціальної відповідальності.

3. Оцінка та вибір оптимальної стратегії розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта».

4. Офіційне документальне оформлення обраної стратегії корпоративної соціальної відповідальності та підтвердження осіб, відповідальних за її впровадження та досягнення запланованих результатів і розроблених показників (індикаторів) ефективності.

5. Реалізація заходів, передбачених цільовими програмами корпоративної соціальної відповідальності, затвердженими стратегією.

6. Складання, подання та оприлюднення звітів про реалізацію корпоративної соціальної відповідальності.

Інтеграція, у свою чергу, має такі очікувані результати різного характеру, які можна оцінити як економічні (підвищення фінансових показників і продуктивності праці, зниження ризиків, підвищення капіталізації, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності, розвиток інновацій) та соціальні (створення позитивного іміджу, зміцнення довіри до підприємства).

На рис. 3.1 наведемо механізм реалізації корпоративної соціальної відповідальності, адаптований до умов діяльності ТОВ «Нова Пошта».

В цілому для досягнення позитивних результатів необхідно зосередитися на цілях, завданнях, інструментах, процесах управління, рівнях відповідальності та запланованих результатах, що дозволяють ефективно впливати на процес інтегрування корпоративної соціальної відповідальності у функціональні напрямки діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Згідно з дослідженнями спеціалістів відділу регіональної політики Національного інституту стратегічних досліджень, основними стримуючими факторами розвитку корпоративної соціальної відповідальності є: відсутність впливового сектору громадянського суспільства, який сприяв би просуванню ідеї соціальної відповідальності та формуванню професіоналів, які займалися б професійно даним напрямом; відсутність незалежної громадської експертизи соціально-культурних проектів і програм; законодавчі обмеження обсягу і методів можливої допомоги нужденним; відсутність регіонального закону про благодійність; відсутність системи інформування суспільства про соціальні та благодійні проекти, про інвестиції у соціальні програми та системи соціальної оцінки результатів соціальних програм бізнесу; відсутність інтересу у даній сфері корпоративних структур, що пов'язане з керівною роллю держави та проблемами в законодавчій сфері тощо.

Ми вважаємо, що для вдосконалення стратегії і тактики інтеграції корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Нова Пошта» є доцільним використати процесний підхід, що може призвести до отримання наступних результатів:

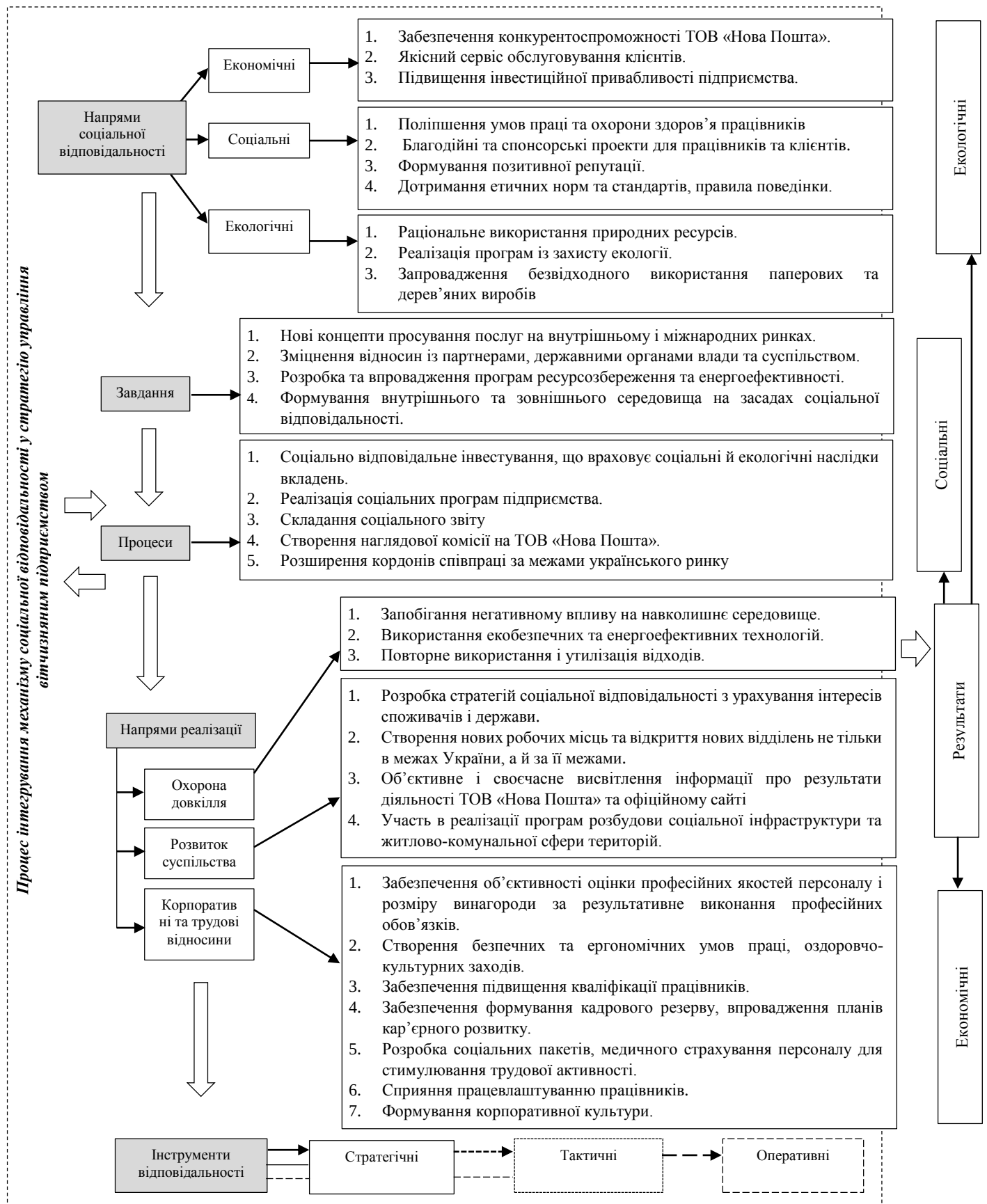


Рис. 3.1. Механізм реалізації ефективної стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

- формування у керівників підприємства чітких уявлень про зміст соціальної відповідальності як соціального явища;
- перехід від управління соціальними програмами до розвитку ефективних зв'язків ТОВ «Нова пошта» з державою та місцевим самоврядуванням;
- зміцнення відносини з некомерційними організаціями у визначенні пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності;
- підвищення якості корпоративної культури та важливості етичних норм у відносинах із суспільством;
- підвищення рівня інформаційної відкритості, розвиток нових каналів комунікації з різними соціальними групами.

Основні цілі запропонованої стратегії управління з урахуванням принципів соціальної відповідальності можна розділити на економічні, соціальні та екологічні.

Економічними цілями реалізації стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» є: внутрішній розвиток ринку та підвищення ефективності його функціонування; створення привабливої національної інноваційної інфраструктури через направлення інвестицій в новітні технології; підвищення конкурентоспроможності; підвищення корпоративної культури в країні; доступне та якісне надання послуг; сумлінна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного, регіонального законодавства; розбудова партнерства з державою та суспільством тощо.

Варто окреслити основні соціальні цілі підприємства: позитивне сприйняття ТОВ «Нова Пошта» населенням; сприяння розвитку інновацій у соціальній сфері шляхом створення належних умов праці; розвиток споживчої культури та підвищення рівня обізнаності споживачів про навколишнє середовище, економічні та соціальні аспекти послуг, репутацію підприємства; участь у здійсненні соціальних проектів, благодійній допомозі; поліпшення умови праці та охорони здоров'я працівників; розробка етичних стандартів ведення бізнесу та розвиток лідерства.

Серед екологічних цілей ТОВ «Нова Пошта» віднесемо раціональне використання природних ресурсів та скорочення рівня викидів, що досягається за рахунок інвестицій підприємства в екоінновації, створення системи екологічного менеджменту та передбачає забезпечення цілеспрямованих природоохоронних заходів, придбання енергоефективної техніки, перехід на альтернативні джерела енергії тощо.

Отже, результати дослідження показали, що ТОВ «Нова Пошта» реалізує корпоративну соціальну відповідальність у формі розвитку економічних, соціальних, екологічних, благодійних та інших програм. Основними напрямками розвитку соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» повинні бути: сумлінне обслуговування; створення та реалізація корпоративних програм підвищення професіоналізму співробітників; створення та реалізація програм підприємства щодо охорони та зміцнення здоров'я працівників; створення та впровадження корпоративних програм морального стимулювання персоналу; проведення та участь у благодійних та спонсорських проектах; захист і просування бренду компанії; створення та реалізація корпоративних програм вирішення екологічних проблем; участь у формуванні позитивної громадської думки про підприємство; поліпшення співпраці з постачальниками та розробка етичних стандартів ділової поведінки та розвитку лідерства тощо.

3.2. Резерви підвищення ефективності в сфері управління соціальною відповідальністю підприємства

З метою удосконалення концепції соціальної відповідальності, яку реалізовує підприємство ми пропонуємо впроваджувати проект соціально-екологічної відповідальності «Зелений офіс», який має стати підґрунтям системи довготривалої реалізації загальної стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

«Зелений офіс» - програма для офісів та відділень, яка ставить на меті мінімізацію навантаження на зовнішнє середовище, за рахунок дбайливого

ставлення до природних ресурсів і підвищення поінформованості працівників щодо екологічно-раціонального споживання.

Зелений офіс – повинен стати сучасним та комфортним і в той же час безпечним простором для людини. Під ним розуміємо таку концепцію управління підприємством, яка спрямована на мінімізацію негативного впливу діяльності на зовнішнє середовище, направлене на раціоналізацію всіх ресурсів, які використовуються в його діяльності (енергетичних, природних, фінансових). Цим самим підприємство демонструє не тільки екологічну відповідальність, а й забезпечить ефективну організацію його діяльності, дасть можливість зменшити кількість відходів від діяльності офісів та відділень, і покращить іміджеву складову підприємства.

Імплементація Зеленого офісу в концепцію соціальної відповідальності підприємства реалізується за рахунок внутрішнього навчання, зміни підходів до управління, впровадження ефективного обладнання та програмних рішень, що забезпечить розвиток підприємства. Важливим є те, що реалізація концепції не вимагає придбання новітніх технологій та не потребує складних методів їх використання, а являє собою сукупність простих правил, які мають на меті раціональне щоденне використання ресурсів та ощадливе ставлення до природи, які підвищують рівень свідомості співпрацівників, і впливають на підвищення ефективності та прибутковості підприємства.

В цілому Зелений офіс базується на правилі трьох R: Reduce (скорочуй), Reuse (повторно використовуй), Recycle (переробляй).

Скорочуй – спрямування зусиль на зменшення споживання ресурсів: енергії, тепла, води, паперу тощо. Реалізується за допомогою використання сучасних офісних технологій обладнання та ряду роз'яснювальних заходів.

Повторне використання – передбачає повторне використання матеріалів – паперу виробленого із переробної сировини (вторинної), зменшення викидів вуглекислого газу – мінімізацію транспортних пересувань, повторну заправку картриджів.

Переробка – реалізується за рахунок сортування відходів, утилізації офісної техніки, батарейок тощо.

Комплексне використання цих правил дають можливість не тільки зменшити навантаження на природне середовище, а й заощадити.

Розглянемо засади реалізації Зеленого офісу на теренах ТОВ «Нова Пошта».

Зелена корпоративна культура повинна пронизувати всю структуру управління, і всі працівники мають ставитися до неї із розумінням. Працівники підприємства повинні брати участь у екологічних заходах, які відбуваються в місті – висаджування дерев, збирання сміття в парку, день без автомобіля тощо. Головна мета – сформувати команду однодумців і збільшити лояльність працівників до проблем довкілля, що поступово призведе до дотримання зелених принципів і в повсякденному житті.

Проведення курсу лекцій для співпрацівників з метою доведення до них основних засад та важливості проекту «Зеленого офісу».

Зелений друк. Сутність даного підходу полягає у використанні принтерів, які друкують з обох боків на папері. Що стосується паперу - то тут є два варіанти вирішення даного питання: або використовувати папір з переробленої макулатури, або використовувати папір, який виробляється за стандартом FSC (такий стандарт запевняє споживачів в тому, що виробник, використовуючи у виробництві зрубане дерево – на його місце висаджує нове). Ну і найпрогресивнішим видом еко-менеджменту є повний перехід підприємства на електронний документообіг. Електронний документообіг дасть можливість заощадити на папері.

Впровадження енергозберігаючих технологій реалізується на наступними напрямками:

- встановлення систем автоматичного контролю освітлення: датчики руху;
- встановлення фільтрів води замість купівлі бутльованої води;
- встановлення енергозберігаючих ламп, насадок-заглушок на крани;
- вимкнення пристроїв, якщо вони не використовуються в роботі;
- вимкнення приладів і розеток в кінці робочого дня;
- переведення комп'ютерів у режим енергозбереження;

- встановлення лічильників, тощо.

Відповідальна покупка товарів передбачає здійснення придбання товарів у екологічно відповідальних підприємств. Філософія зеленого офісу спрямована на купівлю товарів з відповідним екологічним маркуванням, у том числі канцтовари з логотипом дерево з галочкою. Також техніку потрібно купувати з урахуванням енергозберігаючих властивостей (принтери з можливістю повторної заправки картриджу).

Відмова від пластикового посуду в офісах, а використання лише керамічного.

Збір використаних батарейок та картриджів з метою уникнення забруднення важкими металами ґрунтів та стічних вод.

Сортування сміття для відправлення на подальшу переробку або утилізацію. Тут на допомогу може прийти підприємство «Україна без сміття», яка готова два рази на місяць вивозити сортовані відходи. Для вдалої реалізації заходу потрібно проводити лекцію співпрацівникам про основні засади сортування сміття із введенням правил сортування на підприємстві. Вивезенням макулатури займається підприємство «Врятуй дерево», які вивозять її раз на місяць безкоштовно.

Озеленення робочих місць кімнатними вазонами, за науковими дослідженнями таке озеленення підвищує працездатність працівників на 15%, і зменшує кількість бактерій та цвілі в офісі на 50-60%.

Таким чином, нами запропоновано вісім напрямів реалізації програми «Зелений офіс».

Керівником проекту варто обрати директора офісу або начальників відділень. Для реалізації проекту варто залучити бухгалтера та працівника відділу ІТ-технологій, відділу по роботі з персоналом та технічного обслуговування. Тобто, для розробки запропонованої ініціативи будуть залучені працівники управлінської ланки, а для реалізації – весь персонал підприємства.

Для розуміння переліку задач, як будуть виконуватися на різних етапах реалізації проекту «Зелений офіс» варто скласти діаграму Ганта, на якій буде визначено перелік робіт, терміни виконання кожної з них, послідовність та терміни їх реалізації, рис. 3.2.

Назва задачі	Початок	Закінчення	Січень 2024	Лютий 2024			Березень 2024			Квітень 2024			Травень 2024		
			05.01.- 31.01	01.02-10.02	11.02-20.02	21.02-29.02	01.03-10.03	11.03-20.03	21.03-31.03	01.04-10.04	11.04-20.04	21.04-30.04	01.05-10.05	11.05-20.05	21.05-31.05
Розробка концепції «Зелений офіс»	05.01	31.01													
Планування навчальних заходів	01.02	05.02													
Впровадження програми «Зелений друк»	01.02	07.02													
Організація заходу «Зелена зустріч»	05.02	07.02													
Прийняття стандартів купівлі сертифікованої бумаги	05.02	05.02													
Планування озеленення офісу	11.02	15.02													
Впровадження програми «Збереження природних ресурсів»	11.02	20.02													
Розробка та прийняття стандартів «Відповідальні закупки»	11.02	29.02													
Проведення навчального заходу «Зелена зустріч»	12.02	12.02													
Перехід на електронний документообіг	12.02	31.03													
Відмова працівників від пластикового посуду	13.02	13.02													
Закупівля рослин	16.02	20.02													
Озеленення офісу	21.02	23.02													
Оцінка ефективності заходу «Зелена зустріч»	21.02	27.02													
Впровадження програми «Збір батарейок»	21.02	29.02													
Планування переходу на енергозберігаюче обладнання	21.02	29.02													
Покупка енергозберігаючого обладнання	01.03	07.03													
Аудит збору батарейок	01.03	03.03													
Встановлення енергозберігаючого обладнання	11.03	30.03													
Купівля баків для сортування	01.04	07.04													
Впровадження програми «Сортуй»	08.04	20.04													
Організація роботи пунктів сортування	21.04	24.04													
Відправка батарейок на утилізацію	02.05	10.05													
Відправка сміття на переробку	15.05	15.05													
Оцінка ефективності проекту «Зелений офіс»	16.05	20.05													
Презентація результатів проекту	25.05	25.05													
Умовні позначення		Зелена корпоративна культура													
		Збереження природних ресурсів													

Рис. 3.2. Календарний план проекту «Зелений офіс» на ТОВ «Нова Пошта»
Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На діаграмі представлені різнокольорові блоки, кожен з кольорів відповідає одному із напрямів реалізації запропонованого проекту.

Таким чином, видно, що реалізація проекту займе досить великий проміжок часу – 5 місяців. Наступні місяці відводяться на подальшу реалізацію проекту та проведення оцінювання його ефективності.

Згідно календарного плану реалізації проекту видно що в ньому не зазначено дати його завершення, адже даний проект повинен продовжувати реалізовуватися працівниками підприємства і в подальшому.

Найбільш важливим етапом реалізації проекту є розробка його бюджету. Проте, зауважимо, що для впровадження проекту «Зелений офіс» будуть задіяні ресурси самого підприємства: люди, фінанси та ініціативи.

Зауважимо, що розрахунок будемо здійснювати для головного офісу ТОВ «Нова Пошта» у м. Київ. Головний офіс – це п'ятиповерхова будівля, із 18 кабінетами та чисельністю працівників 15 осіб в кожному. В офісі наявні 8 туалетних кімнат та 5 приміщень для кухні.

Таблиця 3.2

Бюджет витрат на реалізацію проекту «Зелений офіс»

Стаття витрат	Вартість (середня), грн.	Кількість (приблизна), од.	Всього, грн.	Опис витрат
1	2	3	4	5
Витрати на проведення навчального заходу			1000	Навчальний захід для працівників головного офісу, який планується організувати в конференц-залі
- оренда залу	1000	1	1000	
Витрати на придбання енергозберігаючого обладнання:			35750	Витрати а енергозберігаюче обладнання пораховано на основі ринкових цін та з урахуванням технічних властивостей офісу
- світлодіодні лампи освітлення	70	300	21000	
- економічна насадки на крани	50	15	750	
- датчики руху	150	20	3000	
- фільтри для води	2500	4	10000	
Витрати на переобладнання офісу енергозберігаючою технікою			89380	Витрат на часткове переобладнання офісу енергоефективним обладнанням

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
- купівля копірувальних машин	22000	4	88000	
- витрати на логістичні послуги доставку обладнання	-	-	880	Враховано витрати на доставку обладнання
- витрати на роботи з установки обладнання	-	-	500	Витрати на установку обладнання розраховано з врахуванням того, що більшість робіт буде виконано працівниками технічного відділу, як учасниками команди проекту
Витрати на озеленення офісу	70	130	9100	Витрати на закупівлю кімнатних рослин
Витрати на придбання обладнання для сортування сміття			8100	Витрати на придбання баків для сортування та зберігання сміття до моменту відправки його на подальшу утилізацію
- баки для сортування сміття для приміщення	1000	5	5000	
- баки для сортування сміття вуличні	700	4	2800	
- витрати на доставку баків	-	-	300	Враховано витрати на доставку баків
Витрати на організацію заходу з презентації результатів проекту			1500	Захід для працівників головного офісу, який планується організувати в конференц-залі
- оренда залу	1500	1	1500	
Собівартість проектних робіт	-	-	144830	Собівартість проекту «Зелений офіс»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, собівартість проекту «Зелений офіс» складе 144830 грн, що не є великою сумою для такого великого підприємства. Після запуску проекту в головному офісі компанії проект «Зелений офіс» можна запустити такий самий проект і у відділеннях підприємства в м. Київ, при чому із обов'язковим сортуванням відходів, який є досить актуальним з огляду на галузь діяльності підприємства. Ще раз підкреслимо фінансову спроможність підприємства приєднатися до екологічної ініціативи «Зелений офіс», яка дозволить зменшити шкідливі впливи на робоче середовище та довкілля, зменшити кількість відходів при роботі в офісних приміщеннях, більш ефективно використовувати ресурси та заощаджувати кошти.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

В процесі аналізу проекту «Зелений офіс», ми можемо оцінити наступні складові ефективності від його реалізації: економічні, екологічні та соціальні.

До соціального ефекту можна віднести досягнення позитивних змін в організації з позиції діяльності персоналу. Позитивними змінами в діяльності ТОВ «Нова Пошта» в ході реалізації запропонованого проекту мають стати:

- підвищення обізнаності працівників в сфері екологічної та соціальної відповідальності;
- зростання іміджу та привабливості підприємства як свідомого роботодавця серед висококваліфікованого персоналу та інших стейхолдерів;
- зниження шкоди, що завдається здоров'ю людей та зменшення шкідливого впливу на довкілля;
- зростання інвестиційної привабливості підприємства;
- збільшення кола осіб, обізнаних та зацікавлених в екологічній відповідальності;
- покращення суспільної думки про послуги підприємства;
- зміцнення командного духу всередині підприємства;
- підвищення продуктивності праці працівників.

Оцінюючи економічну ефективність запропонованого проекту співставимо витрати до очікуваного ефекту, табл. 3.3.

Розрахунки було проведено з урахуванням середньої кількості робочих годин на день – 8 год./дн. та середньої кількості робочих днів в місяць – 22 дні. В розрахунках використано реальні тарифи за використання електроенергії та водопостачання. За основу взято середню кількість споживання електроенергії та води працівниками головного офісу. Таким чином, аналізуючи дані табл. 3.3. видно, що між витратами до впровадження проекту та після впровадження проекту існує велика різниця. За рахунок використання більш екологічних та енергозберігаючих світлодіодних ламп підприємство отримає економію у сумі 2230,3 кВт/год, що складе 5854,4 грн. грн. на місяць. Отже, через 5 місяців

реалізації проекту, завдяки економії на електроенергії за рахунок нових ламп, ТОВ «Нова Пошта» поверне витрачені на їх придбання даних ламп грошові кошти. Тобто окупність даного проекту очевидна.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності реалізації програми «Збереження природних ресурсів» проекту «Зелений офіс»

До впровадження програми					Після впровадження програми					Ефект
Люмінесцентна лампа (58 Вт/год)	Часів в день	Днів	Вартість в місяць, грн.	Місяців	Світлодіодна лампа (16 Вт/год.)	Часів в день	Днів	Вартість в місяць, грн.	Місяців	Термін використання, днів
Електроенергія										
300 шт.	8	22	2,64	5	300 шт.	8	22	2,64	5	132
17,4 кВт	139,2 кВт	3062,4 кВт	8084,7	40423,5 грн.	4,8 кВт	38,4 кВт	844,8 кВт	2230,3 грн.	11151,4 грн.	29727,1 грн.
Водопостачання										
Використання ресурсу, куб/день	Днів		Вартість в місяць, грн.	Місяців	Використання ресурсу, куб/день	Днів		Вартість в місяць, грн.	Місяців	Термін використання, днів
2,5 куб/день	22		51,51 грн./куб	5	1,25 куб/день	22		51,51 грн./куб	5	132
	55 куб		2833,1 грн.	14165,3 грн.		27 куб.		1390,8 грн.	6953,9 грн.	7211,4 грн.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Додатково підприємство зможе зекономити за рахунок встановлення датчиків руху у місцях де найбільш частіше перебувають працівники (коридори, кухні, вбиральні). В той же час, за рахунок навчальної лекції та популяризації засад енергозбереження серед співпрацівників, очікується, що вони будуть переводити технічні засоби в сплячий режим, в ті хвилини, коли вона не використовується, та почнуть вимикати електроприлади після завершення робочого дня.

Щодо водопостачання та водовідведення, за розрахунками, представленими в табл. 3.3. можна відмітити, що невеликий ефект присутній. Протягом місяця використання насадок на крани можна зекономити 28 кубів, що є майже половиною, від використаного ресурсу в офісі. Економія у грошовому виразі складе 1442,3 грн. в місяць, а за 5 місяців – 7211,4 грн. Витрати на встановлення насадок на крани окупляться вже за місяць.

Отже, підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що програма «Збереження природних ресурсів» виявилася економічно ефективною.

Проаналізуємо доцільність впровадження програми відмови від замовлення бутльованої води в офіс за рахунок встановлення фільтрів для води. Якщо кожного місяця підприємством здійснюється закупівля 30 бутлів води, то в середньому підприємство витрачає на її доставку 2100 грн. кожного місяця., за рік ця сума сягає - 25200 грн. Придбання ж одного фільтра для води коштує 2500 грн. В офісі підприємства планується встановити 4 фільтри, що буде коштувати підприємству 10000 грн. Такі фільтри рекомендують міняти 2 рази на рік. Таким чином, запропонована ініціатива буде коштувати підприємству 20000 грн. на рік це на 5200 грн. менше, ніж покупка бутльованої води.

Далі спробуємо оцінити програму переходу на електронний документообіг, та друк документів з обох боків паперу.

1. Кількість надрукованих документів кожним підрозділом підприємства сягає близько ≈ 500 сторінок на місяць.

2. Зробивши зміни (зменшення шрифту та поставивши одинарний інтервал, поля – по 1 см), можна отримати 355 сторінок.

3. Різниця в кількості сторінок = 145 сторінок.

4. Помноживши на 18 кабінетів ми отримали 2610 сторінок – можлива економія в кількості сторінок на місяць.

5. Пачка паперу містить 500 сторінок і коштує приблизно 110 грн.

Таким чином 2610 сторінок – це $5,22$ пачок паперу та $(*110 \text{ грн.}) = 574,2$ грн. на місяць.

За рік підприємство зекономить $5,22 * 12 = 88,74$ пачок паперу або 9761,4 грн.

6. Якщо друкувати з 2-х сторін аркуша, то отримаємо економію:

$355 \text{ ст.} / 2 = 178$ сторінок, то $500 \text{ ст} - 178 \text{ ст} = 322 \text{ ст.}$ на відділ

На офіс економія складе $322 * 18 = 5796$ ст, що становить 11,5 пачок паперу

Економія за місяць складе $110 * 11,5$ пачок паперу = 1265 грн.

Економія за рік складе $= 110 * 11,5 * 12 = 15180$ грн.

7. Відомо, що 1 аркуш паперу формату А4 важить 5 г.

Тому 2610 аркушів важать $2610 \cdot 5 = 13050$ г, що складає 0,013050 тон.

Також відомо, що 1 тонна паперу = 17 деревам. Тобто, якщо $0,013050 \text{ т} \cdot 17$ дерев, то ми маємо 0,3 дерева. Іншими словами ми збережемо майже третю частину дерева, офісом ТОВ «Нова Пошта» протягом місяця тільки за рахунок зменшення розміру тексту та його ущільнення.

Якщо ж в офісі буде запроваджено двосторонній друг документів, в такому випадку:

Вага 5796 аркушів = $5796 \cdot 5 = 28980$ г, що складе 0,02898 тон

Тобто, якщо $0,02898 \text{ т} \cdot 17$ дерев, то ми маємо 0,49 дерева. Іншими словами ми збережемо майже половину дерева, офісом ТОВ «Нова Пошта» протягом місяця тільки за рахунок зменшення розміру тексту та його ущільнення та впровадження двостороннього друку.

8. Тобто за рік офіс ТОВ «Нова пошта» може зберегти від 3,6 до 5,9 дерев.

9. Відомо, що на виготовлення 1 т паперу витрачається 227 т води. Таким чином офіс ТОВ «Нова Пошта» може також зекономити 35,5 т води (при односторонньому друку) або 78,9 т води (при двосторонньому друку).

З метою переведення всіх адміністративних запитів щодо життєдіяльності офісу в електронний режим ТОВ «Нова Пошта» в подальшому може використати спеціальну інформаційну систему управління бізнес-процесами BPMS. Система є унікальною технологічною розробкою, яка дозволяє подавати запит на вирішення певних завдань до конкретного департаменту та відслідковувати його виконання. Зареєстровані у системі запити, на відміну від запитів, надрукованих на папері, не можуть загубитися та підлягають обов'язковому виконанню. Завдяки цьому система BPMS не тільки повністю виключає використання паперу, а й значно економить час працівників.

Задля зменшення паперового документообігу ТОВ «Нова Пошта» може впровадити електронні сховища документів (електронний архів), які працюють на інформаційних платформах SAP, Adobe, Share Point. Сховища містять бібліотеку корпоративних документів, всі інструкції та правила, дані про всіх працівників та їхні функціональні обов'язки, новини. Кожний працівник має доступ до своєї

персональної інформації: може самостійно сформувати виписку про нараховану заробітну плату, подати заявку на відпустку, відстежити її затвердження.

Наразі в ТОВ «Нова Пошта» розпочато процес впровадження цифрового підпису, що дозволить повністю відмовитись від використання паперових копій документів та прискорить роботу з абонентами завдяки підпису контрактів та заявок в електронному режимі. Цифровий підпис дає можливість не роздруковувати угоди для передачі клієнтам. Вони мають змогу поставити цифровий підпис на документі, а потім повернути його на підприємство для подальшого візування та збереження в архіві. Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» не тільки скоротить паперовий документообіг у власному офісі, а й у відділеннях. З огляду на те, що компанія має понад 11,5 мільйонів споживачів, ефект від впровадження цифрового підпису може бути дуже суттєвим.

Наступною є програма «Сортуй», яка є вкрай актуальною сьогодні. Шкоду, яку приносить людству не сортоване сміття, та не проведення його подальшої утилізації є неоціненною і надмірно високою. Гниття відходів на звалищах викликає процеси забруднення ґрунтів, ґрунтових вод та повітря. Сортування відходів дає можливість зменшити цей шкідливий вплив і зберегти довкілля для наступних поколінь. Гори сміття на звалищах часто горять або тліють, забруднюючи тим самим повітря. Вдихаючи ці отрутні речовини у людини послаблюється імунітет, розвиваються хвороби дихальних шляхів у т.ч. астма, підвищується ризик онко захворювань у регіоні. Тому крім екологічного тут очевидним є і соціальний ефект для підприємства і країни.

Сьогодні відділення ТОВ «Нова Пошта» почали впроваджувати екологічний проект повторного використання коробів та коробок, які в процесі перевезення не зазнали значного зовнішнього або внутрішнього пошкодження. Така упаковка пропонується споживачам за зниженою вартістю, а на неї клеїться стікер подяки за вторинне використання. Зважаючи на те, що кожного дня відділеннями ТОВ «Нова Пошта» використовується понад 100000 штук коробів та коробок різного розміру, то навіть складно оцінити зменшення негативного впливу на зовнішнє середовище, якщо хоча б 30% з них буде використано повторно без переробки.

Підсумуємо економічну ефективність запропонованого проекту та порівняємо її із витратами на проект.

За реалістичним прогнозом підприємство отримає економію у сумі:

$$5854,4 \text{ грн.} \cdot 12 + 1442,3 \text{ грн.} \cdot 12 + 5200 \text{ грн.} + 9761,4 \text{ грн. (односторонній друк)} \\ = 159721,8 \text{ грн.}$$

$$\text{Ефективність заходу} = 159721,8 \text{ грн.} / 144830 \text{ грн.} = 1,1$$

$$\text{Термін окупності} = 0,9 \text{ року} - 11 \text{ місяців.}$$

Таким чином, головною метою реалізації проекту «Зелений офіс» є досягнення економічного ефекту, екологічного та соціального, який присутній в кожній з його програм, а також підвищення обізнаності працівників підприємства в сфері екологічного менеджменту. Адже, відмовляючись від пластику, займаючись сортуванням сміття, скороченням використання паперу – ТОВ «Нова Пошта» долучиться до міжнародного екологічного руху, знизить антропогенне навантаження на зовнішнє середовище, та забезпечить ощадне ставлення до природних ресурсів.

Також відмітимо, що коефіцієнт ефективності заходу становить 1,1, а окупність проекту 11 місяці від початку реалізації. При чому, важливим є те, що ініціативу «Зеленого офісу» можна в подальшому перенести на відділення ТОВ «Нова Пошта» в м. Києві та інших містах та регіонах, що в цілому забезпечить економію фінансових ресурсів і зменшить негативний вплив на зовнішнє середовище.

Висновки до розділу 3

Результати проведеного дослідження дали можливість конкретизувати майбутні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у формі розвитку економічних, соціальних, екологічних програм.

Основними напрямками розвитку соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» повинні стати: створення та реалізація корпоративних програм вирішення екологічних проблем; сумлінне обслуговування споживачів; створення та

реалізація корпоративних програм підвищення професіоналізму співробітників; створення та реалізація програм підприємства щодо охорони та зміцнення здоров'я працівників; створення та впровадження корпоративних програм морального стимулювання персоналу; проведення та участь у благодійних та спонсорських проектах; захист і просування бренду компанії; участь у формуванні позитивної громадської думки про підприємство; поліпшення співпраці з постачальниками та розробка етичних стандартів ділової поведінки та розвитку лідерства тощо.

Конкретизацію отримав напрям корпоративної соціальної відповідальності екологічного спрямування – «Зелений офіс», який має на меті впровадження комплексної стратегії ведення бізнесу та передбачає 8 основних векторів: зелена корпоративна культура, зелений друк, енергозбереження, відповідальні покупки, відмова від пластикового посуду, збір використаних батарейок, сортування сміття, озеленення офісу. До участі в проекті планується залучити всіх працівників головного офісу ТОВ «Нова Пошта». Час на розробку і початок реалізації проекту складає 5 місяців, подальший час відводиться до подальшої реалізації проекту та оцінювання його ефективності, а також впровадження у відділеннях «Нова Пошта» в м. Київ та в регіонах. Собівартість проекту «Зелений офіс» складе 144830 грн, що не є великою сумою для такого великого підприємства, адже підприємство цілком володіє власними фінансовими та людськими ресурсами для забезпечення реалізації даної ініціативи.

В процесі аналізу проекту «Зелений офіс», нами було оцінено наступні ефекти від його реалізації: економічний, екологічний та соціальний.

До соціального ефекту віднесено: підвищення обізнаності працівників в сфері екологічної та соціальної відповідальності; зростання іміджу та привабливості підприємства як свідомого роботодавця серед висококваліфікованого персоналу та інших стейхолдерів; зниження шкоди, що завдається здоров'ю людей та зменшення шкідливого впливу на довкілля; зростання інвестиційної привабливості підприємства; збільшення кола осіб, обізнаних та зацікавлених у екологічній відповідальності; покращення суспільної думки про послуги підприємства;

зміцнення командного духу всередині підприємства; підвищення продуктивності праці працівників.

Оцінюючи економічну ефективність проекту відмітимо, що за реалістичним прогнозом підприємство, реалізуючи запропоновані заходи отримає економію грошових коштів у сумі 159721,8 грн., коефіцієнт ефективності заходу складе 1,1, окупність проекту складає 11 місяців від початку реалізації. Складова екологічної ефективності, присутня в кожній з запропонованої програми, адже відбувається підвищення обізнаності працівників підприємства в сфері екологічного менеджменту. Відмовляючись від пластику, займаючись сортуванням сміття, скороченням використання паперу – ТОВ «Нова Пошта» долучиться до міжнародного екологічного руху, знизить антропогенне навантаження на зовнішнє середовище, та забезпечить ощадне ставлення до природних ресурсів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження встановлено, що соціальна відповідальність стала важливою умовою функціонування сучасних підприємств та істотно впливає на їх розвиток та організацію виробничо-господарської діяльності. Здійснення соціально відповідальних заходів сприяє стабільному розвитку сучасних компаній та реалізації концепції сталого розвитку, що дає змогу збалансувати економічний, соціальний та екологічний вектори розвитку та досягти органічного їх поєднання у діяльності підприємства.

Управління соціальною відповідальністю передбачає формування активної соціальної позиції. Управлінські рішення мають бути спрямовані не на одноразове застосування для окремого заходу чи проєкту, а як постійна співпраця з ключовими стейкхолдерами, зокрема владою та суспільством. Формами реалізації соціальної відповідальності можуть бути благодійність, спонсорство, долучення до екологічних проєктів, допомога соціально незахищеним верствам населення, застосування енерготи ресурсозберігаючих технологій. Керівники компаній мають розробляти власну модель соціальної відповідальності в залежності від специфіки їх діяльності.

Існуючий методичний підхід до оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства заснований на тому, що кожне підприємство, перш за все, має обрати мету оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності. Конкретизація мети проведення оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності дозволить обрати найбільш сприятливий метод, сформулювати систему показників, визначити вимоги до необхідної вхідної інформації, коректно провести висновки задля прийняття раціональних управлінських рішень. Саме мета оцінки має бути покладена в удосконалення методичного підходу оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства, який є подальшим напрямком наукових досліджень авторів. Такий підхід спрямований на виділення пріоритетних мотивів здійснення соціально відповідальної діяльності

підприємства, відстеження рівня задоволеності потреб кожної групи стейкхолдерів.

В ході дослідження встановлено, що необхідною умовою реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності є виконання стандартів корпоративної соціальної відповідальності, які визначають економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Використання стандартів в сфері корпоративної соціальної відповідальності дає можливість розробити і реалізувати виважену збалансовану стратегію соціальної відповідальності, яка сприяє поліпшенню іміджу і репутації організації, етичному веденню бізнесу, доступу до фінансових та товарних ринків, більш повному забезпеченню споживачів якісною і безпечною продукцією, що підвищить лояльність споживачів до виробника, доступу до соціально відповідальних інвестицій.

Товариство з обмеженням відповідальності «Нова Пошта» заснована в 2001 р. і є українською компанією швидкої доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. ТОВ «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам цілий спектр логістичних послуг та послуг поштової служби. Перелік окремих напрямів, які реалізує ТОВ «Нова пошта» поєднуються в єдину Групу «Нова пошта», до якої входять українські та іноземні компанії, які працюючи в тісній співпраці реалізують ініціативу в різних напрямках: «Нова Пошта Україна», «НП Логістика», «Пост Фінанс» та «Нова Пошта Інтернешнл», «Нова пошта Гуманітарна». Наразі в Україні «Нова Пошта» є лідером логістичного напрямку експрес-перевезень, що гарантує легку доставку кожному клієнту – у відділення, поштамати, адресну кур'єрську доставку, як в межах країни так і за кордон.

Аналізуючи основні економічні показники діяльності підприємства та загальні тенденції, які приніс країні та підприємству 2022 р. варто відмітити те, що не зважаючи на те, що на початку 2022 р. при повномасштабному вторгненні росії на територію України, у підприємства велика кількість відділень опинилося на тимчасово окупованих територіях, були пошкоджені або розірвані логістичні зв'язки, термінали розбиті загарбниками, і здавалось би підприємство не зможе закінчити рік прибутково, проте термінове переосмислення політики підприємства

і вихід на нові ринки ближнього зарубіжжя дало можливість підприємству наростити обсяги господарювання на 40,1%, що в свою чергу дозволило підвищити чистий прибуток на 115,5%.

Незважаючи на череду тяжких подій та завдяки виваженому менеджменту підприємству вдалося наростити активи – на 134,7%, в той час як оборотні збільшилися на 72,7% необоротні зросли – на 115,5%, збільшивши тим самим фондоозброєність праці на 167,7%, зменшивши при цьому фондовіддачу на 49,3%, що пояснюється тим, що частково необоротні активи пошкоджені або знаходяться на окупованих територіях і не приймають участі в формуванні кінцевого продукту, проте в той же час обтяжуючи баланс підприємства. Продуктивність праці збільшилася на 35,8% за рахунок відкриття нових відділень за кордоном і необхідністю переслати речі мігрантам зі сходу країни на захід.

Підсумовуючи проведене дослідження, можемо відмітити те, що ТОВ «Нова Пошта» є соціально відповідальним підприємством нашої країни, підприємство активно просуває цінності соціальної відповідальності і соціального інвестування в персонал. Кожен проект, який реалізує ТОВ «Нова пошта», має чітк корелює із візією розвитку компанії і цінностями бренду. За рахунок участі у житті громад і системи соціальних інвестицій ТОВ «Нова пошта» долучається до вирішення серйозних проблем українського суспільства. При чому, підхід підприємства до корпоративної соціальної відповідальності полягає не у лише вибіркового фінансуванні окремих ініціатив, а являє собою чітку розроблену програму, спрямовану на розвиток держави, суспільства та довкілля. Своїм обов'язком керівництво підприємства вбачає можливість стати активним учасником реального подолання соціальних негараздів в країні. У рамках реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта» будує співпрацю з громадськими і благодійними організаціями, виступаючи інвестором (спонсором) багатьох проектів, а тактика реалізується шляхом виконання окремих соціальних програм та проектів, які підприємство поділяє за окремими функціональними напрямками: підтримка військових, допомога дітям, розвиток освіти, популяризація здорового способу життя та ін.

Результати проведеного дослідження дали можливість конкретизувати майбутні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у формі розвитку економічних, соціальних, екологічних програм.

Основними напрямками розвитку соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» повинні стати: створення та реалізація корпоративних програм вирішення екологічних проблем; сумлінне обслуговування споживачів; створення та реалізація корпоративних програм підвищення професіоналізму співробітників; створення та реалізація програм підприємства щодо охорони та зміцнення здоров'я працівників; створення та впровадження корпоративних програм морального стимулювання персоналу; проведення та участь у благодійних та спонсорських проектах; захист і просування бренду компанії; участь у формуванні позитивної громадської думки про підприємство; поліпшення співпраці з постачальниками та розробка етичних стандартів ділової поведінки та розвитку лідерства тощо.

Конкретизацію отримав напрям корпоративної соціальної відповідальності екологічного спрямування – «Зелений офіс», який має на меті впровадження комплексної стратегії ведення бізнесу та передбачає 8 основних векторів: зелена корпоративна культура, зелений друк, енергозбереження, відповідальні покупки, відмова від пластикового посуду, збір використаних батарейок, сортування сміття, озеленення офісу. До участі в проекті планується залучити всіх працівників головного офісу ТОВ «Нова Пошта». Час на розробку і початок реалізації проекту складає 5 місяців, подальший час відводиться до подальшої реалізації проекту та оцінювання його ефективності, а також впровадження у відділеннях «Нова Пошта» в м. Київ та в регіонах. Собівартість проекту «Зелений офіс» складе 144830 грн, що не є великою сумою для такого великого підприємства, адже підприємство цілком володіє власними фінансовими та людськими ресурсами для забезпечення реалізації даної ініціативи.

В процесі аналізу проекту «Зелений офіс», нами було оцінено наступні ефекти від його реалізації: економічний, екологічний та соціальний.

До соціального ефекту віднесено: підвищення обізнаності працівників в сфері екологічної та соціальної відповідальності; зростання іміджу та привабливості

підприємства як свідомого роботодавця серед висококваліфікованого персоналу та інших стейхолдерів; зниження шкоди, що завдається здоров'ю людей та зменшення шкідливого впливу на довкілля; зростання інвестиційної привабливості підприємства; збільшення кола осіб, обізнаних та зацікавлених в екологічній відповідальності; покращення суспільної думки про послуги підприємства; зміцнення командного духу всередині підприємства; підвищення продуктивності праці працівників.

Оцінюючи економічну ефективність проекту відмітимо, що за реалістичним прогнозом підприємство, реалізуючи запропоновані заходи отримає економію грошових коштів у сумі 159721,8 грн., коефіцієнт ефективності заходу складе 1,1, окупність проекту складає 11 місяців від початку реалізації. Складова екологічної ефективності, присутня в кожній з запропонованої програми, адже відбувається підвищення обізнаності працівників підприємства в сфері екологічного менеджменту. Відмовляючись від пластику, займаючись сортуванням сміття, скороченням використання паперу – ТОВ «Нова Пошта» долучиться до міжнародного екологічного руху, знизить антропогенне навантаження на зовнішнє середовище, та забезпечить ощадне ставлення до природних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощенкова В.В., Дейнега М. В. Історико-теоретичні аспекти корпоративної соціальною відповідальністю. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/a0890e06-1409-4167-8b0c-9b193fd2f79f>
2. Березіна О.Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. Вісник Української академії банківської справи. 2018. № 1 (32). С. 97-101.
3. Білан О.С. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення вартості компанії. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/13.pdf
4. Бобко Л.О., Мазяр А.В. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7043>.
5. Бондарук Т.Г., Бондарук І.С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2020. № 1–2. С. 57–64.
6. Борщ В.І., Жмай О.В. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності підприємств енергетичної сфери України в контексті цілей сталого розвитку ООН. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. № 4(47). С. 7096-7099.
7. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2020. № 36. С. 5776 - 5782.
8. Бурковська А.В., Лункіна Т.І. «Зелена логістика» невід’ємна складова соціальної відповідальності підприємств. Логістичний менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали міжнар. наук.- практ. конф. (м. Умань, 17 листопада, 2016 р.). Умань, 2016. С. 26- 29.
9. Бурковська А.В., Лункіна Т.І. Законодавче регулювання корпоративної соціальної відповідальності в Україні потребує удосконалення. Галицький економічний вісник. 2016. № 1 (50). С.32-37.
10. Бутко М., Мурашко М. Генезис соціальної відповідальності бізнесу та її становлення в Україні. Економіка України. 2020. № 7. С. 74–85.

11. Визначення: корпоративна соціальна відповідальність. URL: <http://csrgender.org.ua/discrimination/53-zagalna-informaciya-pro-ksv-taender.html>
12. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? Києво-Могилянська Бізнес-Студія. 2015. № 10. С 121-134.
13. Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 127-133.
14. Всесвітня рада бізнесу із сталого розвитку (WBCSD): сайт. URL: <http://www.wbcsd.org>.
15. Глобальний договір ООН (Global Compact, 2000). URL: <http://www.allobalcompact.org.ua>.
16. Глобальний договір ООН (United Nations Global Compact). URL: <https://globalcompact.org.ua/ua>.
17. Глобальні стандарти соціальної відповідальності бізнесу URL: http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/1241?view=material.
18. Головінов О. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 2(36). С. 187–192.
19. Гриненко А. М. Соціальна політика : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2004. 308 с.
20. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. Україна: аспекти праці. № 7, 2020. С. 3–8.
21. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.
22. Даниленко О.А. Критерії оцінки результативності управління соціальною відповідальністю на стадіях життєвого циклу розвитку організації. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2018_5_1/182-185.pdf
23. Длугопольський О.В., Коровицька О.А. Емпіричні критерії оцінки політики соціальної відповідальності корпорацій. Економіка та управління

національним господарством. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/10.pdf

24. Дмитрів Б.Ю. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Сталий розвиток економіки. 2019. № 4(45). С. 96–104.

25. Євдокимов Ф.І., Губська М.В. Соціальний потенціал як функція інноваційної моделі економічного розвитку підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Mtip.

26. Євтушенко В.А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. Вісник НТУ “ХПІ”. 2019. № 46 (1019). С. 53–63.

27. Затейщикова О.О. Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 2 (53). С. 189–194.

28. Зінченко О.І., Хімченко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. Бізнес-інформ. 2013. № 4. С. 281–286.

29. Касич А., Хіміч І. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнес-Інформ. 2012. № 12. С. 55–59.

30. Касич А., Яковенко Я. Звіт про стійкий розвиток як аналітичний інструмент формування корпоративної соціальної відповідальності. URL: <http://www.economy.nauka.com>

31. Касич А., Яковенко Я. Сучасні науково-теоретичні підходи до визначення сутності поняття стійкого розвитку. Економіка та держава. 2016. № 10. С. 14–20.

32. Касич А.О., Стояненко В.О. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємств в сучасних умовах. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/37.pdf

33. Керівництво з соціальної відповідальності (Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000). URL: http://www.ksovok.com/doc/iso_fds_26000_rus.pdf.

34. Клименко І. М. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті цілей сталого розвитку. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1292>

35. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2010. 251 с.

36. Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія. Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". К. : КНЕУ, 2010. 348 с.

37. Колот А.М., Новікова О.Ф., Гнибіденко І.Ф. Соціальна безпека: теорія та українська практика : монографія. К. : КНЕУ, 2006. 291 с.

38. Копішинська К.О., Грабина А.Ю. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/274828/269974>

39. Корпоративна соціальна відповідальність. За заг. ред. Т. Смовженко, А. Кузнєцової. 2-ге вид., випр. і доп. К. : УБС НБУ, 2010. 314 с.

40. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. К.: Видавництво Олексія Капусти, 2004. 348 с.

41. Кравцов С.С., Клімова А.М. Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7335>.

42. Криницька Л.В. Вплив соціальної корпоративної відповідальності на ефективність діяльності підприємства. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/conf_sep_14/sek3/Krynytska/tezu.docx.

43. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>

44. Кусик Н. Л., Ковалевська А.В. Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціальної відповідальності підприємства. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages-137_141.pdf

45. Кусик Н.Л., Ковалевська А.В. Критичний аналіз методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/4714>.

46. Куц С. Соціальна відповідальність бізнесу. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка. 2019. № 3. С. 88–101.
47. Куценко В.І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього: (питання теорії і практики): монографія. Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2008. 818 с.
48. Лагута Я.М. Методичні підходи до експрес-оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/159.pdf>
49. Левицька Є.Г. Методичний підхід до розробки програми соціальної відповідального управління підприємства сфери послуг. Сталий розвиток економіки: 2018. № 2 (116). С. 212–216.
50. Левченко О.П. Сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)». Економіка транспортного комплексу. 2016. № 24. С. 39–54.
51. Лиска П.О. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2817>
52. Литвиненко Т.М. Причини, мотиви та результати соціально відповідальної активності диверсифікованих компаній. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2019. Вип. 26. С. 61–69.
53. Малік М. Й., Мамчур В. А., Шпикуляк О.Г. Інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. Економіка АПК, 2017. № 12. С. 5–13.
54. Міжнародна організація із стандартизації. URL: <http://www.iso.org>.
55. Мінц О. Ю., Камишнікова Е. В. Імплементация міжнародних стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах України. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7249>
56. Мостепанюк А.В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 13-22.

57. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Водницька Н.В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства: монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2020. 323 с.

58. Настанова по соціальній відповідальності: Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 від 28.10.10. URL: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf>.

59. Новікова О.Ф., Дейч М.Є., Панькова О.В. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія. Донецьк. 2013. 296 с.

60. Огороднікова Н. Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємств у системі управління ресурсами пенсійного фонду України. Економіка. 2019. № 2 (116). С. 44–48.

61. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>.

62. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. К.: НТУ «КПІ», 2015. 180 с.

63. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України № 722/2019 від 30.08.2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

64. Саєнко Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. К.: Знання, 2005. 130 с.

65. Саприкіна М. Тренди корпоративної соціальної відповідальності у 2022. URL: <http://csr-ukraine.org/articles/trendi-korportivnoi-socialnoi-vidp/>

66. Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саєнсує М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник. К.: ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.

67. Селіверстова Л.С. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Актуальні проблеми економіки. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2021_7_42.

68. Селіверстова Л.С., Лосовська Н.В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. Економіка та держава. 2019. № 7. С. 13–16.

69. Сіднєва Ж.К., Рибачук-Ярова Т.В. Нормативна основа концепції корпоративної соціальної відповідальності. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_10_37

70. Скуратівський В.А., Палій О.М., Лібанова Е.М. Соціальна політика: навч. посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спец. “Державне управління”. К. : УАДУ, 1997. 360 с.

71. Соціальний звіт. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: http://svb.ua/sites/default/files/social_report_0.pdf.

72. Станасюк Н.С., Пасінович І.І., Мурза В.М. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 2 (12). С. 31–43.

73. Станкевич Ю. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність: сутність та проблеми поширення в Україні. Молодий вчений. 2016. № 5. С. 171–174.

74. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «Europe-2020»). Український соціум. 2019. № 2. С. 163–176.

75. Сухотеріна М.І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2015. 254 с.

76. Ушенко Н.В., Піддубна І.О. Інтегрування корпоративної соціальної відповідальності у стратегію управління бізнес-структурою. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/24_2017/35.pdf

77. Хлевицька Т.В. Методичний підхід до оцінки ефективності корпоративної соціальної діяльності підприємств на інтегративній платформі. URL: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=P7C8PyMAAAAJ&hl=ru//>

78. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Київ: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. 174 с.

79. Чижишин І.О. Значення і сутність соціальної відповідальності в умовах функціонування ринкової економіки. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_3_2019ua/32.pdf.
80. Швець Л.І. Витрати соціально відповідальної діяльності бізнесу. Вісник ЖДТУ. № 2 (56), 2011. С. 163–168.
81. Шевчук П. І. Соціальна політика : навчальний посібник. 2-е вид. Львів : Світ, 2005. 399 с.
82. Шмиголь Н.М. КСВ – дохід: визначення, оцінка, ефективність. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvbdfa/2010_1/1%2818%29_2020_articles/1%2818%29_2020_Shmygol.pdf.
83. Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman. N.Y.: Harper & Row, 1953. URL: <https://www.social-responsibility.at/definitions/howard-bowen-1953/>
84. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. URL: https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders
85. Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business. URL: http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf.
86. Corporate Social Responsibility and Sustainable Business A Guide to Leadership Tasks and Functions. URL: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/CorporateSocialResponsibility.pdf>.
87. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. URL: <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>
88. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder Approach. URL: <https://archive.org/details/strategicmanagem00free/page/n9/mode/2up>
89. ISO 26000 «Guidance on social responsibility». URL: https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000_2010_E_OBPpages.pdf

90. Knight F. H. Freedom and Reform: Essays in Economics and Social Philosophy.

URL: <http://academic.depauw.edu/~hbarreto/courses/HistEcon/Knight/KnightBioReadings.pdf>

91. Kotler P., & Lee, N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. URL: <https://www.srccgbo.edu.in/pdf/178260b3ab75c1a3db205fb75279503a.pdf>

92. Levitt T. The Dangers of Social Responsibility. URL: <https://www.scribd.com/document/403719922/The-dangers-of-social-responsability>

93. Milton Friedman. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781315259222-11/milton-friedman-1970-social-responsibility-business-increase-profits-new-york-times-magazine-33-pp-122-26-mark-schwartz-wesley-cragg?context=ubx>

94. Peter F. Drucker. The New Meaning of Corporate Social Responsibility' . URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781315259222-13/peter-drucker-1984-new-meaning-corporate-social-responsibility-california-management-review-26-pp-53-63-mark-schwartz-wesley-cragg?context=ubx>

95. Rowe J. K. Corporate Social Responsibility as Business Strategy. URL: https://www.academia.edu/64885052/Corporate_social_responsibility_as_business_strategy

96. Talcott Parsons. Politics and Social Structure. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/review-of-politics/article/sociology-and-politics-parsons-talcott-parsons-politics-and-social-structure-new-york-macmillan-the-free-press-1969-pp-557-1350/EA6C890679EBDFB96523C171E6DEB2E8>

97. Wood D. J. Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781315259222-14/donna-wood-1991-corporate-social-performance-revisited-academy-management-review-16-pp-691-718-mark-schwartz-wesley-cragg?context=ubx>

ДОДАТКИ

