

38
10.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ГАЙЧЕНЯ Катерина Борисівна
(здобувач вищої освіти групи МО-66)

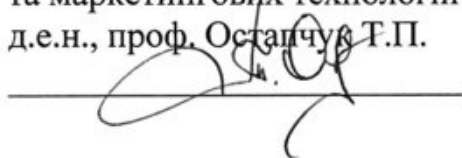


БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

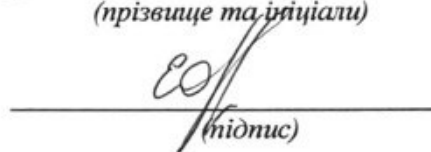
**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

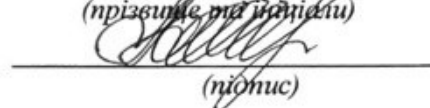
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К. Є.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Пашенко О. П.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Гайчення К.Б. Управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: соціальна відповідальність підприємства, корпоративна соціальна відповідальність, управління соціальною відповідальністю підприємства, соціальні ініціативи, екологічна відповідальність.

Annotation

Haichenia K.B. Management of social responsibility of the enterprise in modern conditions. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the features of social responsibility management in modern conditions and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: social responsibility of the enterprise, corporate social responsibility, corporate social responsibility management, social initiatives, environmental responsibility.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття та роль соціальної відповідальності підприємства.....	7
1.2. Система управління соціальною відповідальністю підприємства	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління соціальною відповідальністю підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»	34
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Нова пошта».....	34
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Нова пошта».....	42
2.3. Оцінка системи управління соціальною відповідальністю підприємства.....	51
2.4. Напрями вдосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «Нова пошта».....	62
Висновки до розділу 2	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі соціальна відповідальність набуває все більшого значення як на рівні окремих осіб, так і в масштабах організацій, підприємств та держав. Зростання глобальних викликів, таких як екологічні проблеми, соціальна нерівність, трудові права та етична поведінка в бізнесі, вимагає нового підходу до взаємодії між суспільством та господарюючими суб'єктами. Соціальна відповідальність розглядається не лише як елемент іміджу чи маркетингової стратегії, а як необхідна умова стійкого розвитку. Особливо важливою є ця тема в умовах трансформаційних процесів, які відбуваються в Україні, де бізнес-середовище поступово переходить до європейських стандартів ведення діяльності. У цьому контексті соціальна відповідальність відіграє ключову роль у формуванні довіри від споживачів, партнерів та суспільства загалом.

Кожне підприємство повинно адаптуватися до сучасних суспільних цінностей, формуючи внутрішні правила та стандарти діяльності відповідно до соціальних норм, моделей поведінки та моральних принципів. Сучасні світові лідери у різних галузях не лише задають вектор технологічного прогресу, а й формують етичні норми взаємодії з суспільством. Всі ключові аспекти взаємовідносин між бізнесом і громадянськістю зосереджені у концепції соціальної відповідальності. Запровадження соціально відповідального підходу на рівні підприємств спрямоване на побудову ефективної двосторонньої комунікації з цільовими аудиторіями, що мають значний вплив на розвиток компанії. Сформований позитивний імідж відповідального підприємства сприяє суспільному визнанню, що, у свою чергу, веде до зростання обсягів реалізації продукції та стабільного розвитку в майбутньому. Підприємство, яке дотримується принципів соціальної відповідальності, стає привабливішим для потенційних працівників, що позитивно впливає на внутрішній клімат, зменшує плинність кадрів та підвищує продуктивність.

Таким чином, управління соціальною відповідальністю набуває

стратегічного значення для підвищення ефективного використання персоналу. Для більшості українських підприємств ці підходи залишаються новими, оскільки переважають традиційні методи управління кадрами, без належної уваги до соціального розвитку працівників. Це визначає актуальність теми та необхідність її глибокого аналізу.

Вагомість досліджуваної сфери обумовила вагомий інтерес до неї, зокрема питання соціальної відповідальності бізнесу та управління нею розглядають у своїх роботах як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме: Б. М. Андрушків, Т. С. Антошко, Д. О. Баюра, М. П. Войнаренко, Н. В. Возницька, О. І. Гончар, І. С. Гуцал, Т. Г. Дудар, І. В. Жиглей, О. О. Зеленко, М. М. Ігнатенко, Н. Б. Кирич, А. М. Колот, В. О. Кравченко, Н. Ю. Мариненко, О. І. Павликівська, М. В. Семикіна, А. С. Тельнов, А. Керролл, Е. Карнегі, Ф. Котлер, Е. Лептон та інші. Водночас, складність та багатогранність питань, пов'язаних із управлінням соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах, обумовлюють актуальність подальших досліджень у визначеній сфері.

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

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є вивчення та аналіз системи управління соціальною відповідальністю підприємства з метою виявлення актуальних проблем і визначення напрямів подальшого розвитку.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та роль соціальної відповідальності на підприємстві;
- дослідити систему управління соціальною відповідальністю на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення

відносин у сфері управління соціальною відповідальністю підприємства;

- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Нова пошта»;
- оцінити систему управління соціальною відповідальністю на підприємстві ТОВ «Нова пошта»;
- визначити напрями вдосконалення системи управління соціальною відповідальністю підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління соціальною відповідальністю підприємства, **предметом дослідження** виступають теоретичні, методологічні та практичні основи управління соціальною відповідальністю підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив діалектичний підхід, що передбачає розгляд об’єкта дослідження у його розвитку та взаємозв’язку з іншими функціональними підсистемами менеджменту. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «соціальна відповідальність»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування та розвитку досліджуваного суб’єкта господарювання; синтезу – для формулювання висновків про особливості управління соціальною відповідальністю ТОВ «Нова Пошта».

Інформаційною базою дослідження є теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, а також звітність ТОВ «Нова пошта».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю

підприємства. Розроблені рекомендації можуть бути використані як у діяльності ТОВ «Нова Пошта», так і інших суб'єктів господарювання.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 73 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць та 12 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та роль соціальної відповідальності підприємства

У сучасному світі, що швидко змінюється, підприємництво повинно брати до уваги гуманітарні та соціальні аспекти впливу своєї діяльності на працівників, споживачів і суспільство загалом. Від бізнесу очікують не лише фінансових досягнень, а й суттєвого внеску у вирішення соціальних проблем та дотримання суспільних цінностей.

Майже всім напрямам підприємницької діяльності в тій чи іншій мірі притаманні соціально важливі аспекти. Наприклад:

- дотримання стандартів безпеки, екологічних вимог, а також заходів з охорони праці та дотримання гігієнічних норм під час виробничої діяльності;
- рівень заробітної плати, наявність соціального пакета, система навчання працівників, підтримка у разі змін, таких як реструктуризація чи скорочення;
- підходи до здійснення закупівель і продажу, функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках, гарантування якості та безпечності продукції для кінцевого споживача;
- методи взаємодії з клієнтами, органами влади на різних рівнях, а також з громадськими організаціями;
- ініціативи у сфері захисту навколишнього середовища тощо.

Підприємці мають відігравати активну роль у таких важливих напрямках, як екологічна безпека, охорона здоров'я, захист прав людини, споживацькі права та громадська безпека. Бізнес повинен бути соціально відповідальним, що є особливо важливим у реаліях сучасної України [33].

Ідеї соціальної відповідальності виникли ще в давнину. У законах месопотамського царя Ешнунни (XX ст. до н.е.) та в законодавчому кодексі

вавилонського царя Хаммурапі (XVIII ст. до н.е.) вже містилися норми, що регулювали питання найму працівників, оплати праці та встановлення фіксованих цін на товари [44]. У ті часи соціальна відповідальність розглядалася як елемент формування гармонійної держави та впорядкованого суспільства.

Теоретичне підґрунтя концепції корпоративної соціальної відповідальності сформувалося ще в XVIII столітті під час індустріальних революцій. Вагомий внесок у її розвиток зробили представники шкіл наукового менеджменту. Зокрема, один із послідовників Фредеріка Тейлора Генрі Гантт у своїй праці «Організація праці» (1919 рік) підкреслював важливість поєднання прагнення до отримання прибутку з турботою про загальний добробут суспільства.

У 1970-х роках відбулися значні соціально-економічні зміни, які вплинули на розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Зростання сфери послуг, зміни в трудовому законодавстві та перерозподіл впливу в міжнародній економіці призвели до того, що увага бізнесу змістилася від теоретичних засад КСВ до їх практичного втілення. Цей період ознаменувався переходом від акценту на потенційні можливості підприємств до реалізації конкретних дій, спрямованих на покращення соціального та економічного середовища. Компанії почали впроваджувати практики, які не лише відповідали очікуванням суспільства, але й сприяли сталому розвитку та підвищенню довіри з боку зацікавлених сторін [44].

Питання соціальної відповідальності активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Серед ключових зарубіжних авторів варто відзначити К. Девіса, А. Керролла, М. Фрідмана та ін. У своїй класичній концепції М. Фрідман стверджував, що єдиною соціальною відповідальністю бізнесу є збільшення прибутку в межах закону та етики. Проте пізніші дослідження (К. Девіс, А. Керролл) розширили цю концепцію, обґрунтовуючи необхідність добровільного внеску бізнесу у вирішення соціальних проблем суспільства. В Україні особливості управління

соціальною відповідальністю вивчали такі дослідники, як О. Савченко, О. Кузьмін, С. Ілляшенко та ін.

Соціальна відповідальність – це концепція, за якою підприємства, поряд із досягненням економічних цілей, добровільно беруть на себе зобов’язання дбати про суспільне благо. Вона передбачає дотримання етичних норм, турботу про працівників, споживачів, громаду та довкілля.

Соціальна відповідальність підприємства – це стратегічний підхід, який передбачає активну участь бізнесу у вирішенні соціальних, екологічних та етичних питань, що виходять за межі його прямих економічних інтересів. У сучасному світі ця концепція набула особливого значення, оскільки суспільство дедалі частіше очікує від бізнесу не тільки прибутків, але й внеску в загальне благо. Соціально відповідальне підприємство прагне гармонізувати власні цілі з потребами суспільства, дотримуючись принципів сталого розвитку.

Спочатку соціальна відповідальність розглядалася суто як благодійність. Згодом підхід змістився у бік комплексної інтеграції соціальної відповідальності у стратегію управління підприємством [30].

Еволюція концепцій соціальної відповідальності підприємства демонструє перехід від розуміння соціальної відповідальності як благодійності до інтеграції її у стратегію підприємства. Сучасні підходи охоплюють екологічний, етичний, правовий та економічний виміри діяльності.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це підхід до управління, за якого компанії враховують соціальні та екологічні аспекти у своїй діяльності й активно взаємодіють із усіма зацікавленими сторонами. У сучасному суспільстві, яке дедалі більше звертає увагу на етичні аспекти бізнесу, як працівники, так і споживачі надають перевагу організаціям, що ставлять КСВ у пріоритет і демонструють відповідальне ставлення до суспільства та довкілля [1].

Під час вивчення наукової літератури можна зустріти різні трактування

поняття «соціальна відповідальність», запропоновані науковцями. Представимо декілька варіантів тлумачення цього поняття у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття соціальної відповідальності

Автор	Поняття
1	2
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 [44]
Ф. Котлер	Соціальна відповідальність – просування практик відповідального бізнесу, які приносять користь бізнесу і суспільству і сприяють соціальному, економічному і екологічно стійкому розвитку шляхом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство і мінімізації негативного впливу [28, с.23]
Т. Смовженко, А. Кузнецова	Соціальна відповідальність – обов'язок особи оцінити власні наміри та здійснювати вибір поведінки відповідно до норм, що відображають інтереси суспільного розвитку, а у випадку порушення їх – обов'язок звітувати перед суспільством і нести покарання [49]
А. Колот та ін.	Соціальна відповідальність – це складне суспільне явище, комплексна характеристика якого передбачає виокремлення суб'єктів, об'єктів, компонентів (форм вияву, моделей, видів), місця в системі цінностей людини та суспільства загалом [50, с. 20]
О. В. Усатенко	Соціальна відповідальність – необхідність врахування підприємством індивідуального або колективного впливу від прийнятих підприємством рішень на суспільну систему [59]

Отже, узагальнюючи результати наукових досліджень, вважаємо за можливе запропонувати власне трактування аналізованого поняття. На нашу думку, соціальна відповідальність – це свідоме ставлення підприємства до своїх дій і рішень, що передбачає турботу не лише про власну вигоду, а й про добробут суспільства, довкілля та майбутніх поколінь.

Сутність соціальної відповідальності не варто зводити до тих чи інших форм і вияву, а треба розглядати як наслідок соціальної діяльності, що пов'язана з задоволенням потреб суб'єкта, його інтересами, пріоритетами, внутрішніми настановами. Отже, соціальна відповідальність не існує поза

діяльністю. Вона формується, виявляється й розвивається лише в процесі діяльності членів суспільства. Бездіяльність не містить соціальної відповідальності [50].

Розглянемо види соціальної відповідальності (рис. 1.1).

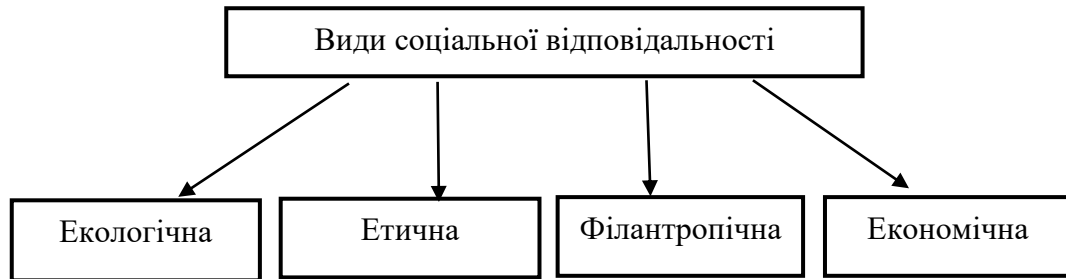


Рис. 1.1. Види соціальної відповідальності

Джерело: сформовано на основі [31]

Екологічна відповідальність підприємства полягає у прагненні зберегти довкілля через впровадження безпечних технологій, зниження рівня шкідливих викидів, озеленення виробничих зон, а також участь у фінансуванні наукових досліджень, що спрямовані на покращення екологічного стану.

Етична соціальна відповідальність виявляється у дотриманні загальноприйнятих норм етики та справедливості. Це, зокрема, рівне ставлення до всіх працівників, забезпечення гідної оплати праці, працевлаштування людей з інвалідністю, відмова від експлуатації дитячої праці та недобросовісного використання дешевої робочої сили.

Філантропічна відповідальність виражається у наданні допомоги тим, хто її потребує. Йдеться про підтримку соціально незахищених категорій населення – пенсіонерів, людей з інвалідністю, сиріт, а також осіб, які постраждали внаслідок воєнних дій. Така діяльність зазвичай має форму благодійності.

Економічна відповідальність передбачає раціональне використання ресурсів підприємства та спрямування частини доходів на реалізацію соціальних проєктів, зокрема екологічних, етичних та філантропічних ініціатив [31].

Соціальна відповідальність підприємства відіграє важливу роль у формуванні його стійкого розвитку та позитивного іміджу в суспільстві.

Підприємство, яке дотримується принципів соціальної відповідальності, демонструє відкритість, етичність у веденні бізнесу, турботу про соціальні наслідки своєї діяльності. Такі підприємства частіше залучають лояльних клієнтів, отримують підтримку громадськості, а також мають кращі можливості для співпраці з партнерами та державними структурами. Крім того, соціально відповідальні дії сприяють зниженню конфліктів із зовнішнім середовищем, покращують корпоративну культуру та мотивують працівників.

Залежно від видів соціальних норм розрізняють кілька форм соціальної відповідальності, зокрема: моральну, релігійну, дисциплінарну, політичну, правову (юридичну) та інші.

Моральна відповідальність виникає тоді, коли особа порушує традиції, звичаї, культурні чи естетичні норми. Її наслідками зазвичай є осуд з боку суспільства та певне соціальне відсторонення від порушника.

Політична відповідальність стосується випадків, коли публічний діяч не дотримується норм, які на нього покладає суспільство.

Корпоративна відповідальність проявляється у разі недотримання внутрішніх правил, встановлених у межах певної організації, навіть якщо ці правила не мають юридичної сили.

Релігійна відповідальність ґрунтується на дотриманні релігійних приписів і базується на вірі в божественні засади.

Правова відповідальність передбачає вплив на порушника через державні механізми, аж до примусового фізичного впливу [31].

Перші чотири типи соціальної відповідальності є пасивними, адже передбачають лише моральний або соціальний осуд, без застосування примусу. На відміну від них, правова (юридична) відповідальність має активний характер.

Усі чинники, що впливають на становлення та розвиток соціальної відповідальності підприємства, умовно поділяють на дві категорії: чинники дії

та чинники забезпечення [31].

До першої категорії відносять:

- особливості податкової системи та механізми державного регулювання;
- надання державою доплат, субсидій, заохочень тощо;
- формування спеціальних резервних фондів чи накопичень;
- волонтерські ініціативи та активність приватних осіб;
- інші дії, що сприяють розвитку соціально відповідального підприємства.

До другої категорії відносять:

- активізація інвестиційної діяльності;
- створення дієвих механізмів мотивації та заохочення участі в розв'язанні соціальних питань;
- розвиток ефективних систем управління;
- запровадження моделей співпраці між державним і приватним секторами [1].

Соціальну відповідальність можна реалізовувати у двох основних формах (рис. 1.2.).

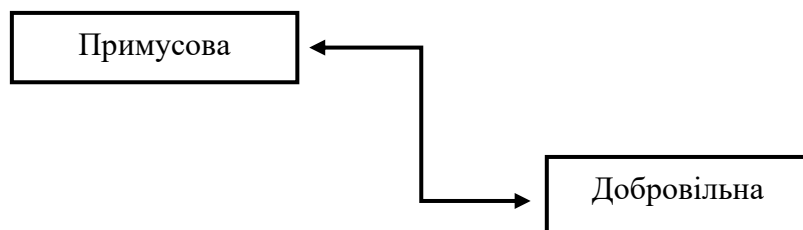


Рис. 1.2. Форми соціальної відповідальності

Джерело: сформовано на основі [44]

Добровільна форма – коли підприємство саме усвідомлює необхідність дотримання соціальних норм і поводить відповідно до них, отримуючи схвальну реакцію з боку суспільства.

Примусова форма – виникає у разі порушення цих норм і передбачає застосування до порушника різних заходів впливу з боку суспільства або

державних органів.

Одним з головних дискусійних питань залишається визначення оптимальної міри втручання підприємства у соціальну сферу. Невирішеними залишаються також проблеми оцінки ефективності соціально відповідальних практик, а також інтеграції стандартів соціальної відповідальності (ISO 26000) в практику підприємств.

Таким чином, соціальна відповідальність стає не лише моральним обов'язком, а й стратегічною інвестицією у довгостроковий успіх підприємства, теоретико-методичні основи управління соціальною відповідальністю підприємства потребують подальшого розвитку з урахуванням процесів глобалізації, цифровізації та зростання суспільних очікувань щодо відповідальної поведінки підприємства.

1.2. Система управління соціальною відповідальністю підприємства

Рациональне управління соціальною відповідальністю сприяє формуванню ключових цілей підприємства у виробничій, економічній і соціальній сферах, підтримує їхнє досягнення, забезпечує гармонійний і стабільний розвиток організації, а також дозволяє прогнозувати її майбутні перспективи. На основі проведених в Україні досліджень було виявлено характерну особливість розуміння соціальної відповідальності: українські бізнес-структури здебільшого трактують її як благодійність або спонсорську діяльність.

Роль соціальної відповідальності у функціонуванні суб'єктів господарювання визначає необхідність інтеграції системи управління у даній сфері у загальну систему менеджменту підприємства. Основними елементами системи управління соціальною відповідальністю є суб'єкти, об'єкти, мета, завдання, принципи та методи управління [44].

Суб'єктами управління соціальною відповідальністю є ті, хто ініціює і здійснює соціально відповідальні дії. До них належать:

- підприємства;
- керівництво та власники;
- окремі працівники;
- галузеві об'єднання.

Розглянемо функції наведених суб'єктів соціальної відповідальності:

Підприємство – забезпечує гідні умови праці, справедливу оплату й охорону праці; дотримується етичних стандартів у веденні бізнесу; інвестує у розвиток місцевих громад (благодійність, освіта, інфраструктура); мінімізує шкоду довкіллю через екологічно відповідальні технології; підтримує соціальні ініціативи, волонтерство та доброчинність.

Керівництво підприємства – формує стратегію соціально відповідального розвитку компанії; забезпечує ресурси (фінансові, людські, часові) для реалізації ініціатив; приймає рішення, що враховують не лише прибутковість, а й вплив на суспільство та довкілля; просуває цінності етичного ведення бізнесу в корпоративну культуру; контролює ефективність програм корпоративної соціальної відповідальності; стає прикладом для працівників і партнерів у питаннях відповідальності та доброчесності.

Працівники – дотримуються корпоративних стандартів і норм етики; пропонують ідеї для покращення соціальної політики компанії; стають амбасадорами соціальної відповідальності підприємства в суспільстві.

Галузеві об'єднання – розробляють рекомендації та стандарти КСВ для підприємств галузі; поширюють кращі практики соціальної відповідальності серед своїх учасників; організовують навчання та форуми щодо етики, екології, безпеки праці тощо; проводять моніторинг і створюють рейтинги соціально відповідальних компаній у галузі.

Об'єктами управління соціальною відповідальністю є ті суб'єкти та процеси, на які спрямовані соціально відповідальні дії організації [44]. До них належать:

- працівники підприємства;
- споживачі товарів і послуг;

- місцеві громади;
- держава і суспільство в цілому;
- навколишнє середовище;

Мета управління соціальною відповідальністю – забезпечити ефективне та збалансоване виконання зобов'язань організації перед усіма зацікавленими сторонами (співробітниками, партнерами, суспільством, державою) шляхом інтеграції соціальної відповідальності в стратегію, процеси та корпоративну культуру організації.

Завдання управління соціальною відповідальністю – забезпечення постійної та ефективної роботи всіх зацікавлених сторін, підтримання злагодженої команди та згуртованого колективу, який орієнтований на вирішення стратегічних і поточних завдань в умовах їх змін.

Роль процесу управління соціальною відповідальністю спрямована на забезпечення результативного досягнення цілей, поставлених перед підприємством.

Управління соціальною відповідальністю повинне сприяти визначенню управлінських цілей організації та плануванню заходів для їх реалізації через впровадження відповідної стратегії та політики [16]. Відтак розробка інтегрованої моделі управління соціальною відповідальністю має базуватися на таких принципах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи управління соціальною відповідальністю

Принцип	Пояснення
1	2
Гнучкість	Здатність системи адаптувати свої цілі та підцілі відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Багатофункціональність	Можливість виконувати різноманітні функції управління, такі як планування, організація, мотивація, контроль тощо
Неоднорідність	Різноманітність елементів системи, серед яких стратегічне планування, підбір кадрів, стимулювання праці, соціально-трудова відносини, охорона праці, промислова безпека, стандартизація та екологічна сертифікація

Продовження табл. 1.2

1	2
Ієрархічність	Побудова управління соціальною відповідальністю на кількох рівнях
Емерджентність	Неможливість зведення властивостей окремих складових до загальної ефективності всієї системи
заємоконтроль	Співпраця та контроль між персоналом, менеджерами, власниками підприємства з метою створення сприятливих умов для розвитку
Оптимальність	Інтеграція всіх вищезазначених принципів, а також постійний пошук нових елементів і вдосконалення вимог до системи

Джерело: складено автором на основі [16]

Аналізуючи таблицю, ми бачимо, що управління соціальною відповідальністю має базуватися на гнучкості, багатофункціональності, взаємодії та узгодженості всіх рівнів організації, що дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, враховувати різноманітні аспекти діяльності й забезпечувати сталість розвитку. Формування такої системи потребує комплексного підходу, урахування інтересів усіх зацікавлених сторін і постійного вдосконалення для досягнення оптимального функціонування.

Методологічною основою управління соціальною відповідальністю виступають системний, процесний та ситуаційний підходи, кожен із яких дозволяє розглянути управління цим об'єктом з різних перспектив.

– Процесний підхід – трактує управління як послідовне виконання основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю.

– Ситуаційний підхід – акцентує увагу на відмінностях між організаціями, аналізуючи вплив змін ситуаційних факторів на ефективність їх діяльності.

– Системний підхід – розглядає організацію як цілісну систему, що має вхідні елементи (цілі, завдання), вихідні результати, механізми зворотного зв'язку та перебуває під впливом зовнішнього середовища. Він забезпечує

інтеграцію процесного та ситуаційного підходів в єдину концепцію наукового управління [11].

Використання цих підходів у вивченні управління соціальною відповідальністю дозволяє моделювати функціонування відповідної системи через визначення її функцій, їх змісту та взаємозв'язків, виявляти ключові фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на особливості управління, здійснювати всебічний аналіз проблем розвитку соціальної відповідальності через призму взаємодії із зацікавленими сторонами, а також досліджувати різноманітні аспекти формування та функціонування соціальної відповідальності в межах організації.

Управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає реалізацію функцій менеджменту (рис. 1.3).

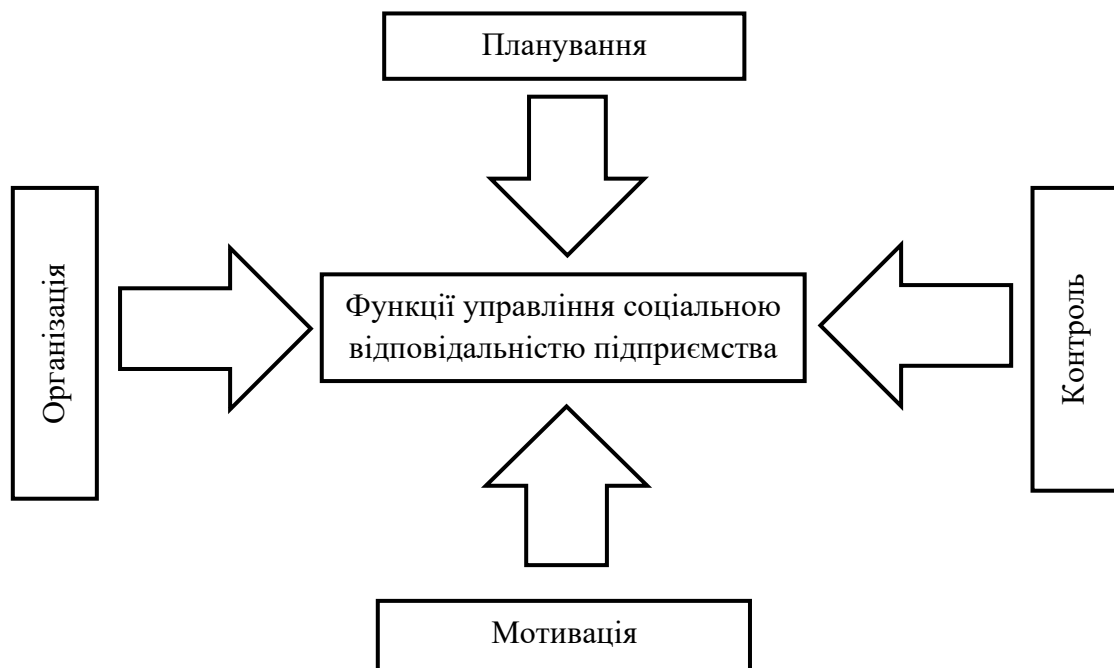


Рис. 1.3. Функції управління соціальною відповідальністю підприємства
Джерело: сформовано на основі [50]

Планування у сфері управління соціальною відповідальністю підприємства полягає у визначенні цілей, пріоритетів та напрямів соціально відповідальної діяльності. На цьому етапі керівництво аналізує внутрішнє й зовнішнє середовище, визначає актуальні соціальні, екологічні та етичні проблеми, на які може впливати підприємство. Планування дозволяє зробити

соціальну відповідальність системною, інтегрувавши її у загальну стратегію розвитку підприємства.

Організація в управлінні соціальною відповідальністю полягає у створенні внутрішньої структури, здатної ефективно реалізовувати заплановані соціальні ініціативи. Це включає формування відповідальних підрозділів, визначення посадових обов'язків, розподіл повноважень і ресурсів між виконавцями [18].

Функція мотивації у сфері соціальної відповідальності підприємства спрямована на стимулювання працівників до участі в соціально значущих ініціативах та підтримку етичної поведінки в межах організації. Мотивація може бути як матеріальною (премії, бонуси, винагороди), так і нематеріальною (визнання, корпоративна культура, особистий приклад керівництва).

Контроль у системі управління соціальною відповідальністю забезпечує перевірку відповідності фактичних результатів діяльності запланованим цілям. На цьому етапі здійснюється моніторинг виконання соціальних програм, аналізуються показники ефективності, збирається зворотний зв'язок від працівників, клієнтів, громадськості. Контроль дозволяє виявити проблеми, відхилення, неефективні рішення й своєчасно вносити корективи [18]. Також результати контролю можуть бути використані для формування звітності та підвищення прозорості діяльності підприємства перед зацікавленими сторонами.

Модель управління соціальною відповідальністю формується з урахуванням галузевої специфіки підприємства, його місцезнаходження та стратегічних цілей. Наприклад, у США соціальну відповідальність здебільшого пов'язують із корпоративним волонтерством та благодійною діяльністю. У країнах Європи це поняття охоплює ведення бізнесу із дотриманням принципів соціальної відповідальності на всіх рівнях. На сучасному етапі розвитку соціального підприємництва можна виділити три основні напрями соціальної відповідальності:

- започаткування інноваційної підприємницької діяльності, спрямованої на суспільні зміни та розвиток громад (діяльність соціальних підприємців);
- створення підприємств, що мають чітко визначену соціальну місію;
- реалізація діяльності, прибуток від якої направляється на розв'язання соціальних проблем, обслуговування певних цільових груп та підвищення якості їхнього життя (діяльність неприбуткових організацій) [7].

Отже, побудова моделі управління соціальною відповідальністю підприємств та розроблення відповідного управлінського механізму, що базується на принципах соціальної відповідальності та враховує вплив зовнішніх факторів, забезпечить ефективнішу та оперативнішу адаптацію підприємства до вимог міжнародних стандартів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства

У сучасних умовах господарювання соціальна відповідальність підприємства набуває дедалі більшого значення як чинник сталого розвитку, формування позитивного іміджу та підвищення конкурентоспроможності. Проте для забезпечення реального впливу соціально відповідальних ініціатив на діяльність підприємства необхідно не лише впроваджувати відповідні заходи, а й системно оцінювати їхню ефективність. Це потребує науково обґрунтованого підходу до формування методичних засад такої оцінки.

Управління соціальною відповідальністю вимагає чітких орієнтирів і критеріїв, які дозволяють визначити результативність прийнятих рішень як у внутрішньому середовищі підприємства, так і в зовнішньому соціальному просторі [27]. У зв'язку з цим постає потреба у розробці й удосконаленні методичних підходів до оцінювання, що охоплюють як кількісні, так і якісні показники.

Під час вибору підходу до оцінки рівня соціальної відповідальності конкретних підприємств варто враховувати, що на сьогодні найбільш

поширеними є три основні підходи. У переважній більшості випадків йдеться про мінімалістичний, спрямований та комплексний підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до оцінювання КСВ

Підходи 1	Характеристика 2
Мінімалістичний	Цей підхід орієнтований на вивчення та оцінювання діяльності компанії, яка виконує свої законодавчо встановлені обов'язки. Йдеться про забезпечення високої якості продукції та послуг, сплату податків, виплату заробітної плати, дотримання вимог трудового, екологічного законодавства, а також повагу до прав людини згідно з чинною конституцією держави
Спрямований	Оцінювання зосереджується на таких аспектах діяльності соціально відповідального підприємства, як трудові відносини, дотримання прав людини, добровільні бізнес-практики, корпоративне управління, взаємодія зі споживачами, екологічна відповідальність, збереження ресурсів, участь у благодійних проєктах та вплив на місцеві громади. У межах цього підходу оцінка охоплює благодійні внески, рівень безпеки та охорони праці, а також соціальний вплив на локальні спільноти як окремий напрям аналізу
Комплексний	Цей підхід базується на цілісному розумінні корпоративної соціальної відповідальності, що передбачає необхідність вимірювання соціальних, екологічних та економічних показників. Такий підхід виходить із того, що принципи соціальної відповідальності мають бути інтегровані в усі аспекти діяльності підприємства та стати невід'ємною частиною його бізнес-процесів.

Джерело: складено автором на основі [66]

У загальному підсумку можна сказати, що оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства залежить від глибини охоплення його діяльності, мети аналізу та здатності враховувати вплив

бізнесу на суспільство, економіку й довкілля. Правильний підхід обирається залежно від потреб компанії та рівня її залученості в соціально відповідальні практики.

Ф. Котлер зазначав, що вигоди, пов'язані з соціальною відповідальністю, досить складно, а іноді і неможливо виміряти. Враховуючи, що більшість компаній дотримуються принципу нерозголошення інформації про витрати на таку діяльність, оцінити окупність інвестицій у соціальну корпоративну відповідальність досить важко [28].

Оцінювання ефективності соціальної відповідальності – це процес визначення того, наскільки фактичний рівень соціальної відповідальності відповідає встановленим вимогам, критеріям, чинникам або нормам.

Алгоритм оцінювання ефективності соціальної відповідальності передбачає низку послідовних кроків: визначення цілей оцінювання, формування критеріїв, встановлення необхідних вихідних даних, висування вимог до критеріїв, вибір методів їх розрахунку, а також обчислення кількісних показників, що відповідають зазначеним критеріям.

У ході цього процесу можна отримати відповіді на такі запитання: чи досягнуто поставлених цілей (результативність), чи були досягнуті результати з мінімальними витратами (економічність), та наскільки діяльність сприяє вирішенню актуальних проблем (доцільність).

1. Результативність – це співвідношення досягнутого результату до поставлених цілей. Цей показник демонструє рівень досягнення запланованих цілей – чим ближче результати до намічених цілей, тим вищою є ефективність.

$$P = \frac{DP}{Ц}, \quad (1.1)$$

де DP – досягнутий результат; $Ц$ – поставлені цілі.

2. Економічність – визначається як співвідношення результату до витрат. Вона показує, наскільки раціонально використані ресурси – ефективність зростає, якщо при менших витратах досягається той самий результат [53].

$$E = P/Z, \quad (1.2)$$

де P – результат; Z – витрати.

3. Доцільність – це відношення поставлених цілей до актуальних потреб і проблем. Цей критерій показує, наскільки цілі відповідають реальним викликам – ефективність вища, коли цілі безпосередньо спрямовані на вирішення важливих проблем [53].

$$D = C/P, \quad (1.3)$$

де C – цілі; P – проблема.

Процес оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю має бути організований таким чином, щоб показники ефективності на всіх рівнях аналізу не суперечили один одному, а взаємно доповнювалися. Важливо враховувати ефективність соціальної відповідальності з позиції самого підприємства. Значну цінність становить можливість зіставлення ефективності управління соціальною відповідальністю між різними підприємствами. Таке порівняння актуальне як у межах окремих галузей, так і на рівні регіонів, попри відмінності у масштабах діяльності, особливостях результатів, а також організації праці та виробничих процесів. Оцінити ефективність управління соціальною відповідальністю неможливо без попереднього аналізу її доцільності, тобто відповідності поставлених цілей реальним соціальним потребам [53].

Для оцінювання результативності впровадження політики соціальної відповідальності бізнесу науковці пропонують систему показників, за якими здійснюється контроль та моніторинг соціальної активності компаній. Ці показники поділяються на три основні категорії:

– перша категорія охоплює показники відповідальності перед персоналом: умови праці порівняно з середніми галузевими стандартами, рівень оплати праці та премій, плинність кадрів, кількість проведених тренінгів і їх ефективність, обсяги понаднормових годин, гендерна та вікова

структура працівників, кількість працівників з інвалідністю, випадки виробничого травматизму, а також ставлення працівників до компанії;

– друга категорія стосується екологічної відповідальності підприємства, зокрема витрат і впливу на довкілля, використання вторинних ресурсів, рівня споживання енергії та показників енергоефективності, способів утилізації відходів, а також наявності штрафів за порушення екологічних норм;

– третя категорія включає індикатори ринкової поведінки компанії: кількість скарг від споживачів, випадки поширення недобросовісної реклами, штрафи від антимонопольних органів, а також якість обслуговування клієнтів [17].

У міжнародній практиці під час формування рейтингів управління соціальною відповідальністю підприємства зазвичай враховують чотири основні групи показників:

1. Соціальні показники: соціальна цінність продукції; внесок продукції у зростання добробуту населення; вплив на здоров'я людини; забезпечення рівного доступу до необхідних ресурсів життєдіяльності (вода, їжа, житло, охорона здоров'я) [15].

2. Етичні норми: дотримання етики бізнесу; вимоги до ділових партнерів дотримуватися аналогічних етичних норм (в основному пов'язані з субконтрактами, які крупні компанії розміщують у країнах, що розвиваються).

3. Відносини із працівниками: забезпечення безпеки на робочому місці; забезпечення фінансових і соціальних гарантій (справедлива заробітна плата і т. п.); невикористання дитячої праці.

4. Відносини з місцевими співтовариствами: повна сплата податків; добровільний внесок компанії у розвиток місцевих співтовариств; соціальні інвестиції у розвиток місцевих співтовариств; участь працівників компанії у роботі на благо місцевих співтовариств (пожертвування, волонтер, експертиза) [15].

Найбільш доступним способом оцінки управління соціальною відповідальністю є аналіз інформації, розміщеної на офіційних сайтах підприємства, а також в їхній нефінансовій звітності. Під нефінансовою звітністю розуміють документи, у яких відображаються показники, не пов'язані з фінансовими результатами, зокрема дані щодо корпоративної соціальної відповідальності або ESG-показники (екологічні, соціальні та управлінські). Такі звіти часто мають назви «звіт зі сталого розвитку» або «звіт з корпоративної соціальної відповідальності». Нефінансова звітність є відкритою для громадськості і слугує засобом інформування зацікавлених сторін – акціонерів, працівників, партнерів, клієнтів, місцевих громад, державних установ, міжнародних організацій та суспільства загалом.

Узагальнено зміст ESG-чинників представлено на рис.1.4.

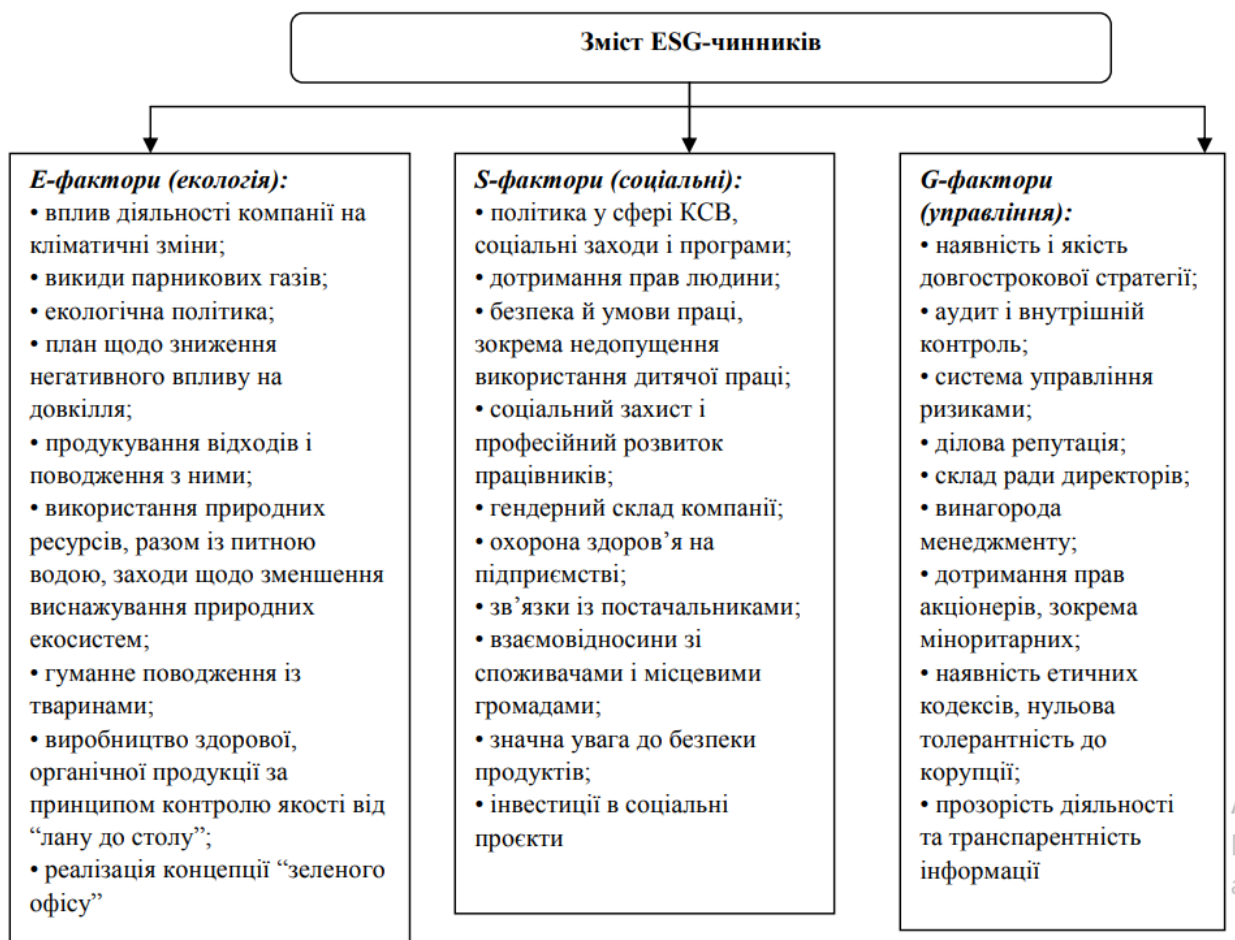


Рис.1.4. Зміст ESC-чинників підприємства [53]

Загалом нефінансова, або соціальна, звітність підприємства може бути подана у таких формах: звіт про КСВ-діяльність; звіт про прогрес реалізації принципів Глобального договору (COP – Communication on Progress); звіт зі сталого розвитку (готується за вимогами GRI); звіт за стандартом AA1000 (Account Ability); звіт за стандартом SA 8000; звіт за стандартом ISO 26000 [53].

Існує методика кількісної та якісної оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Якісні показники оцінюються на основі їх наявності або відсутності. До цієї категорії можна віднести наявність на підприємстві нормативної та документаційної бази у сфері корпоративної соціальної відповідальності, а також її відповідність міжнародним вимогам. Сюди ж належить і функціонування спеціалізованих структур – відділів чи управлінь, які займаються реалізацією соціальних ініціатив.

Кількісні показники мають конкретне числове вираження. До них відносяться дані, які використовуються для оцінки результативності соціальних програм. Зокрема, це обсяг фінансування, спрямованого на покращення екологічного стану, та насамперед інвестиції в розвиток персоналу: оплата праці, соціальні виплати, витрати на підвищення кваліфікації. Окрема група показників стосується витрат на підтримку місцевої громади через участь у різноманітних соціальних проєктах.

Одним з інструментів аналізу у сфері управління КСВ є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це аналітичний метод, який використовується для оцінювання сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, пов'язаних із конкуренцією, що впливають на діяльність підприємства.

Мета SWOT-аналізу – з'ясувати, наскільки ефективно підприємство реалізує свою політику соціальної відповідальності, які внутрішні переваги варто посилити, які недоліки усунути, які зовнішні можливості використати, та до яких ризиків бути готовим.

Структура SWOT-аналізу:

– S (Strengths) – сильні сторони – внутрішні переваги підприємства в управлінні соціальною відповідальністю;

– W (Weaknesses) – слабкі сторони – внутрішні недоліки, що заважають ефективному впровадженню управління соціальною відповідальністю підприємства;

– O (Opportunities) – можливості – зовнішні чинники, які можуть бути використані для посилення управління соціальною відповідальністю підприємства;

– T (Threats) – загрози – зовнішні обставини, які можуть негативно вплинути на реалізацію управління соціальною відповідальністю підприємства.

SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити стан управління соціальною відповідальністю на підприємстві та сформулювати стратегічні рекомендації для її подальшого вдосконалення [22].

Отже, методичні засади оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства ґрунтуються на використанні як якісних, так і кількісних показників. Якісні відображають наявність умов і структур для реалізації соціальної відповідальності, а кількісні – дозволяють виміряти фактичні результати та витрати, що забезпечують об'єктивну оцінку впливу соціальних ініціатив підприємства.

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

У сучасних умовах господарювання соціальна відповідальність підприємств стає вагомим чинником сталого розвитку, формування позитивного іміджу компанії та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Управління соціальною відповідальністю вимагає системного підходу, який включає як стратегічне планування, так і дотримання певних нормативно-правових та інформаційних вимог. Наявність

чітко визначених правових рамок та ефективне інформаційне забезпечення є основою для формування прозорих, етичних та результативних відносин між підприємством і зацікавленими сторонами – працівниками, споживачами, державою та громадою.

Актуальність даної теми зумовлена необхідністю гармонізації діяльності підприємств із національними та міжнародними стандартами у сфері соціальної відповідальності, а також потребою у впровадженні сучасних інформаційних систем для моніторингу та звітності у цій сфері. У зв'язку з цим дослідження нормативно-правового та інформаційного забезпечення управління соціальною відповідальністю набуває особливої важливості, адже саме ці аспекти визначають ефективність реалізації соціальних ініціатив підприємства і рівень їхньої відкритості перед суспільством.

В Україні законодавче регулювання у сфері корпоративної соціальної відповідальності почало формуватись лише в кінці 1990-х та на початку 2000-х років.

Регулювання корпоративної соціальної відповідальності в Україні ґрунтується на принципах ведення господарської діяльності, що закріплені в низці нормативно-правових актів. Під час аналізу чинного законодавства важливо враховувати ієрархію документів та сферу їхньої дії. На міжнародному рівні до уваги беруться документи, які визначають загальноприйняті підходи до корпоративної відповідальності та були затверджені Україною. Міжнародні акти поділяються за змістом на окремі категорії та групи [37].

Акти, які встановлюють першочергові принципи соціально відповідальної діяльності підприємства, зокрема:

- «United Nations Global Compact» – Глобальний договір ООН, що окреслює ключові принципи у сфері захисту прав працівників, збереження довкілля та боротьби з корупцією;
- Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 – «Настанова по соціальній відповідальності» (опублікований 28 жовтня 2010 р.) – нормативно-правовий

акт, що надає рекомендації соціально відповідальним компаніям щодо їх менеджменту, охорони довкілля, корпоративної етики тощо;

- The Keidanren Charter for Good Corporate Behavior – міжнародний акт регулювання КСВ, який був опублікований в 1946 році, у якому зазначено, що «підприємство, окрім отримання прибутку повинно приносити суспільству користь» [37].

Акти, які акцентують увагу компаній на ключових моментах соціальної відповідальності:

- Декларація Міжнародної організації праці (МОП) – нормативно-правовий акт, прийнятий у 1998 році МОП, який на міжнародному рівні визначає базові людські цінності, основні принципи дискримінації та заборони її та інші елементи організації праці [4].

- ISO 9000 – група міжнародних стандартів, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації у 1987 році. Призначені для впровадження та вдосконалення систем управління якістю в організаціях.

- ISO 14001 — це міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи екологічного управління (Environmental Management System, EMS). Надає організаціям загальну схему діяльності задля охорони довкілля та реагування на зміни умов довкілля в рівноважному поєднанні з соціально-економічними потребами [19].

- OHSAS 18001:2007 «Occupational health and safety management systems Requirements» – міжнародний стандарт, що регламентує організацію безпеки праці та гігієни на підприємствах, має особливе значення для нафтогазової, добувної та хімічної промисловості. Завдяки впровадженню цього стандарту вдалося знизити рівень аварійності та кількість нещасних випадків на виробництві.

- Кіотський протокол ООН – міжнародний нормативно-правовий акт, який обмежує викиди в атмосферу парникових газів [64].

В Україні також впроваджено документ під назвою «Декларація з гендерної рівності та запобігання домашньому насильству», ініційований

Організацією Об'єднаних Націй. Цю ініціативу підтримали й підписали багато українських підприємств.

Організаційне забезпечення соціальної відповідальності включає оформлення її на нормативно-правовому рівні шляхом розробки, впровадження або дотримання чинних законодавчих ініціатив (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Нормативно-правове забезпечення соціальної відповідальності в Україні

Галузь	Ключові документи та нормативні акти
Соціально-трудова сфера	Конституція України, Кодекс законів про працю, Господарський кодекс України, Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про відпустки»
Навколишнє середовище	Конституція України, Закон України «Про екологічний аудит», Закон України «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення», Закон України «Про охорону навколишнього середовища»
Інформація та реклама	Закон України «Про рекламу», Закон України «Про доступ до публічної інформації», Закон України «Про громадські об'єднання»
Фіскальна політика	Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, Митний кодекс України, Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про благодійництво та благодійні організації»

Джерело: складено автором на основі [30]

Варто також відзначити, що на національному рівні Кабінетом міністрів України на початку 2020 року затверджена «Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні до 2030 року» [5], а також розроблений план заходів для її впровадження. У цьому документі визначено ключові стратегії та основні принципи соціальної відповідальності бізнес-суб'єктів.

Також 30 вересня 2019 року був виданий Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Указ затверджує перелік Цілей сталого розвитку (ЦСР), адаптованих до національного контексту на основі глобальних ЦСР, прийнятих ООН у 2015 році [46], а також

визначає пріоритетні напрями розвитку України, що поєднують економічне зростання, соціальний захист, охорону довкілля та верховенство права. Загалом Україна зобов'язалася реалізувати 17 глобальних цілей, серед яких:

1. Подолання бідності;
2. Забезпечення якісної освіти;
3. Гендерна рівність;
4. Гідна праця та економічне зростання;
5. Відповідальне споживання і виробництво;
6. Боротьба зі зміною клімату тощо.

Підприємства, що прагнуть відповідати сучасним вимогам, мають орієнтуватися на ЦСР, інтегруючи їх у свою стратегію.

Внутрішньо-корпоративний рівень регулювання корпоративної соціальної відповідальності охоплює врегулювання соціально відповідальної діяльності підприємства на основі внутрішніх документів, які воно самостійно приймає. Такий рівень діє виключно в межах конкретного підприємства. Найважливішим серед таких документів зазвичай виступає Кодекс корпоративної етики, що визначає ключові цілі, принципи та стратегічні напрями корпоративної соціальної відповідальності. При цьому внутрішні акти підприємства не повинні суперечити чинному законодавству на міжнародному, національному чи регіональному рівнях.

Аналізуючи показники, які включаються до звітності з КСВ загалом можна стверджувати, що вони формуються переважно в системі господарського обліку, який визначається як фіксація фактів, пов'язаних з діяльністю підприємства та необхідних для її забезпечення та для надання інформації зовнішнім і внутрішнім користувачам згідно із законодавством та внутрішніми правилами для прийняття управлінських рішень. Основною складовою господарського обліку є бухгалтерський облік. Крім того, господарський облік включає в себе накопичення і реєстрацію іншої необлікової інформації, соціального, екологічного, науково-технічного характеру [36].

Складання та публікація звітів з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є добровільною ініціативою окремого підприємства, яке прагне долучитися до принципів сталого розвитку. Відтак, відповідальність за повноту й достовірність поданої у звіті інформації повністю покладається на це підприємство. На сьогодні в Україні відсутні офіційно затверджені порядок, форма, національні стандарти складання та механізм перевірки даної звітності. Держава поки не має чітко визначеної позиції щодо законодавчого регулювання цієї сфери [63]. Усе це призводить до того, що лише незначна кількість підприємств, установ і організацій складає такі звіти, а також ускладнює контроль за їх достовірністю.

Отже, можна зробити висновок, що в Україні вже сформувався досить об'ємний перелік нормативних актів, які регулюють сферу корпоративної соціальної відповідальності. Основним з них є Конституція України, на базі якої ухвалюються інші законодавчі акти, що охоплюють різні аспекти суспільного життя. У межах дослідження також було проаналізовано міжнародний досвід у сфері регулювання КСВ. Зокрема, одним із ключових міжнародних документів є Глобальний договір ООН, який відіграє провідну роль у формуванні підходів до КСВ у світі.

Висновки до розділу 1

Соціальна відповідальність підприємства є важливою складовою сучасного управління, що полягає в зобов'язаннях підприємства перед суспільством, навколишнім середовищем та своїми працівниками. Вона сприяє не тільки поліпшенню іміджу підприємства, а й досягненню довгострокових конкурентних переваг. Впровадження принципів соціальної відповідальності дозволяє підприємствам покращити свою репутацію, створити довірчі відносини з громадськістю та забезпечити сталий розвиток. З огляду на сучасні вимоги ринку, соціальна відповідальність стає необхідною для підтримки стабільності підприємства в умовах глобалізації.

Система управління соціальною відповідальністю на підприємстві є комплексом стратегічних та операційних процесів, спрямованих на ефективне впровадження соціальних ініціатив. Важливою частиною цієї системи є формування корпоративної культури, що орієнтується на етичні норми та сталі принципи, а також розвиток ефективних внутрішніх механізмів для реалізації соціальних проектів.

Оцінка ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства є необхідним інструментом для визначення досягнень у реалізації соціальних ініціатив. Методичні підходи до оцінки охоплюють використання різноманітних показників. Вони дозволяють не лише виміряти результативність соціальної діяльності, а й виявити слабкі місця в управлінні, що потребують коригування.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є основою для ефективного управління соціальною відповідальністю підприємства. Зважаючи на законодавство, що постійно змінюється, та розвиток міжнародних стандартів, підприємства повинні забезпечити відповідність своїх дій вимогам національних та міжнародних правових актів. Правове забезпечення охоплює закони щодо екології, прав працівників, боротьби з корупцією тощо, а інформаційне – доступ до необхідної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Відсутність чітко визначених стандартів і механізмів перевірки звітності в Україні є проблемою, що вимагає подальшого удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «НОВА ПОШТА»

ТОВ «Нова Пошта» – провідна українська логістична компанія, заснована у 2001 році. Основний вид діяльності – надання послуг експрес-доставки документів, вантажів і посилок по Україні та за кордон. Головний офіс розташований у місті Київ. Засновники В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк.

Мета ТОВ «Нова пошта» – зробити доставку швидкою, зручною та доступною для кожного, щоб полегшувати життя людей та сприяти розвитку бізнесу [43].

Компанія входить до складу Nova Group і займає провідну позицію серед українських служб доставки за швидкістю пересилання. Між обласними центрами доставка зазвичай займає до 24 годин, а між районними – до 48 годин. Станом на 2023 рік «Нова пошта» володіє найбільш розгалуженою мережею в Україні, яка включає 26 500 відділень і поштоматів.

«Нова пошта» співпрацює з підприємствами різного масштабу – від малого бізнесу до великих компаній. Для кожного клієнта компанія підбирає індивідуальні рішення, адаптуючи свої послуги до конкретних потреб, зокрема для онлайн-торгівлі та інтернет-магазинів.

У своїй діяльності ТОВ «Нова пошта» дотримується трьох ключових принципів:

- Надійність – використання сучасних систем сортування забезпечує безпеку вантажів, їх точну та своєчасну доставку;
- Швидкість – завдяки ефективній логістичній системі, оновленому автопарку та розгалуженій мережі відділень компанія гарантує оперативну

доставку у будь-який регіон України;

– Зручність – відділення компанії доступні майже в кожному населеному пункті, що дозволяє клієнтам швидко знайти найближчу точку обслуговування. Достатньо завітати або звернутися телефоном — і досвідчений персонал допоможе з оформленням та отриманням посилки.

Розглянемо бізнес-процеси підприємства (рис.2.1.).



Рис. 2.1. Характеристика бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Нова пошта»

Описані бізнес-процеси представляють собою цілісну та взаємопов'язану систему, яка охоплює всі ключові напрями діяльності компанії, що працює в галузі доставки та логістики.

Основні процеси – включаючи приймання, обробку, сортування, перевезення й доставку вантажів – є визначальними для стабільної роботи підприємства та виконання зобов'язань перед клієнтами вчасно й якісно [43].

Допоміжні процеси, такі як обслуговування ІТ-систем, управління автопарком, забезпечення охорони праці й безпеки, відіграють підтримувальну роль, створюючи умови для безперервної та ефективної роботи основних підрозділів.

Процеси, пов'язані з управлінням фінансами, персоналом, якістю послуг та операційною ефективністю, мають стратегічне значення, оскільки сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності клієнтів, а також забезпечують стійке функціонування компанії в довгостроковій перспективі.

Бізнес-процеси розвитку – включаючи створення нових послуг, вихід на міжнародні ринки, впровадження інновацій і вдосконалення взаємодії з клієнтами – свідчать про прагнення компанії до зростання та адаптації до змін у ринковому середовищі.

У підсумку, злагоджена робота продуманих бізнес-процесів сприяє ефективній діяльності компанії, посиленню її конкурентних переваг та здатності успішно розвиватися в умовах сучасної економіки.

Характеристику засновників ТОВ «Нова пошта» за статутним капіталом наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	сума, тис. грн.	питома вага, %
1. Юридичні особи:	4 654 075.00 грн	100
2. Фізичні особи:	-	-
Кількість акціонерів - фізичних осіб станом на 31.12.2023 року становить	-	-
Разом	4 654 075.00 грн	100,00

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Таким чином, наразі учасниками підприємства є юридичні особи, а саме ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «ПРАЙД» (Україна, 10 %) та Компанія «НП ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД» (Кіпр, 90 %).

Ключові переваги ТОВ «Нова пошта»:

- розгалужена інфраструктура;
- оперативна доставка;
- зручні цифрові сервіси – можна легко відстежити своє відправлення через мобільний застосунок або офіційний сайт, а також обрати спосіб оплати: онлайн або після отримання [43];

- міжнародне покриття – компанія забезпечує доставку в багато країн світу
- гнучкість у виборі способу доставки – клієнти можуть обрати кур'єрську доставку, отримання у поштоматі або у відділенні, залежно від власної зручності.

Для кращого розуміння організаційних засад функціонування компанії доцільно проаналізувати ключові загальні відомості про підприємство. У таблиці нижче подано основні характеристики ТОВ «Нова Пошта», зокрема правовий статус, дату реєстрації, організаційно-правову форму, основні напрями діяльності, а також юридичну адресу компанії (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Параметр	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»
Скорочена назва	ТОВ «Нова Пошта»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001
Розмір статутного капіталу	4 654 075.00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватне підприємство
Види діяльності	Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 52.10 Складське господарство 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах
Юридична адреса	Україна, 03026, місто Київ, шосе Столичне, будинок 103, корпус 1

Джерело: складено автором на даних підприємства

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» побудована за класичною ієрархічною моделлю та включає три основні рівні управління: вищий, середній і нижчий. Кожен із цих рівнів виконує власні функції, спрямовані на забезпечення злагодженої та результативної роботи компанії [34].

Вищий рівень управління представлений топменеджментом, зокрема генеральним директором, фінансовим та операційним директорами. Їх головна роль – формування стратегічного курсу розвитку підприємства, встановлення довгострокових пріоритетів і прийняття ключових управлінських рішень.

Середній управлінський рівень охоплює керівників логістичних центрів, регіональних представництв і профільних департаментів. Вони забезпечують реалізацію стратегії, затвердженої вищим керівництвом, на регіональному рівні, а також здійснюють контроль за виконанням поставлених завдань.

Нижчий рівень управління включає керівників відділень, складів і кур'єрських підрозділів. Їх завдання полягає в організації повсякденного функціонування на місцях, взаємодії з клієнтами та вирішенні оперативних питань.

ТОВ «Нова Пошта» застосовує лінійно-функціональну модель організаційної структури, доповнену ознаками децентралізованого управління (рис. 2.2.).

Лінійна частина: завдання передаються послідовно від головного офісу до регіональних представництв і далі до місцевих відділень [34]. Кожна структура має визначеного керівника, який відповідає за організацію роботи та досягнення поставлених цілей.

Функціональна частина: обов'язки розподіляються між профільними підрозділами, такими як логістичний, фінансовий, маркетинговий, IT-відділи тощо. Кожен з них виконує свої завдання автономно, однак узгоджено з управлінськими вимогами та загальною стратегією підприємства.

Структура ТОВ «Нова Пошта» складається з таких рівнів і підрозділів:

Центральний офіс розташований у місті Київ, він виконує роль стратегічного центру, що визначає основні напрями розвитку компанії [43]. До складу центрального офісу входять такі ключові департаменти:

- Підрозділ стратегічного розвитку, який займається аналітичними дослідженнями, прогнозуванням і формуванням довгострокових цілей компанії;

- Відділ маркетингу та збуту, відповідальний за формування іміджу бренду, рекламу й управління взаємодією з клієнтами;

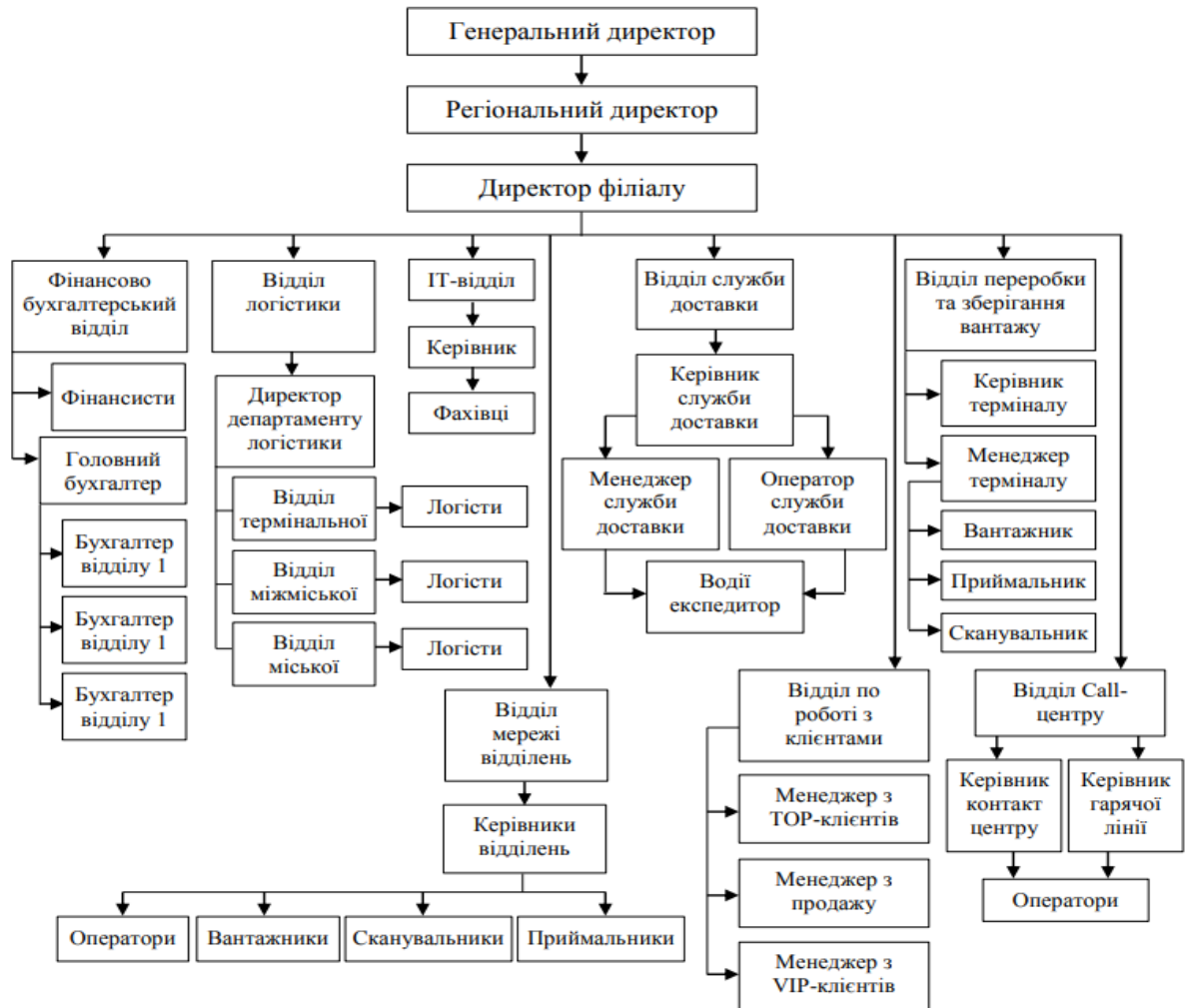


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Нова пошта»

- Фінансовий підрозділ, контролює рух фінансів, складає бюджети та слідкує за ефективністю витрат;
- Інформаційно-технологічний відділ, розробляє й обслуговує цифрові інструменти компанії, включаючи CRM-системи та мобільні додатки;
- Відділ кадрів (HR), здійснює підбір персоналу, організовує навчальні заходи та впроваджує системи мотивації для працівників.

Регіональні офіси виступають проміжною ланкою між центральним офісом і локальними відділеннями [43]. Вони здійснюють:

- координацію діяльності відділень в межах регіону;
- контроль за виконанням планових завдань, встановлених головним

офісом;

- аналіз рівня попиту та забезпечення необхідними ресурсами.

Логістичні центри забезпечують основні процеси обробки відправлень, здійснюють сортування посилок відповідно до напрямків доставки, організовують тимчасове зберігання вантажів на проміжних складах, а також контролюють якість пакування та підготовку вантажів до подальшого транспортування.

Операційні відділення виконують функції прямої взаємодії з клієнтами: займаються прийманням і видачею посилок, організовують кур'єрську доставку, надають консультативну підтримку [43].

Транспортний відділ відповідає за управління логістичними потоками компанії, зокрема планування й оптимізацію маршрутів, що дозволяє скоротити витрати часу та пального під час доставки.

Розглянемо SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта» представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока впізнаваність бренду Розгалужена інфраструктура Швидка доставка Сучасні цифрові сервіси Кваліфікований персонал Програма заохочень та мотивації для співробітників	Високі ціни на послуги Слабка прив'язаність до бренду, система заохочень для постійних клієнтів Складність управління великою мережею Перевантаження у пікові періоди (свята, акції), що іноді призводить до затримок
Можливості	Загрози
Зростання попиту на онлайн-торгівлю та доставку «двері-двері» Поява нових партнерів Розширення міжнародного напрямку доставки	Посилення конкуренції Економічна нестабільність Зниження купівельної спроможності населення Зростання цін на технології

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що «Нова Пошта» володіє міцною позицією на ринку завдяки високій швидкості обслуговування, широкій мережі відділень і впровадженню цифрових технологій. Але для зміцнення конкурентної переваги підприємства варто розвивати програми лояльності та адаптувати бізнес-модель до сучасних

економічних викликів. Також варто зосередитись на інноваціях та розширити міжнародну доставку, яка може забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Наступним кроком розглянемо конкурентів ТОВ «Нова пошта».

Головним конкурентом є АТ «Укрпошта» – найбільший державний поштовий оператор України, який має розгалужену мережу відділень у всіх регіонах країни, включаючи найвіддаленіші населені пункти. Вона надає широкий спектр послуг: від доставки листів і посилок до фінансових переказів, сплати комунальних послуг та передплати друкованих видань. Основною перевагою «Укрпошти» є доступність і дешевизна послуг, але в той же час компанія часто стикається з критикою щодо повільних термінів доставки та застарілої інфраструктури [34].

Meest Express – це приватна логістична компанія, що спеціалізується на внутрішній та міжнародній доставці посилок, а також активно співпрацює з інтернет-магазинами. Вона має конкурентні переваги у вигляді доставки у віддалені населені пункти, партнерських програм для бізнесу та гнучких умов доставки. Хоча компанія не має такої великої мережі відділень, як «Нова Пошта», вона поступово розширюється та активно інвестує у цифрові сервіси та якість обслуговування [34].

Укрпошта та Meest Express є прямими конкурентами ТОВ «Нова пошта», оскільки вони працюють у тій самій галузі, надають послуги з доставки поштових та кур'єрських відправлень, логістики, а також обслуговують як бізнес-клієнтів, так і фізичних осіб.

Отже, ТОВ «Нова пошта» є потужним підприємством, що посідає вагоме місце в економіці країни та є одним з лідерів у сфері поштових та кур'єрських відправлень. Підприємство ефективно розвивається, використовуючи інноваційні технології та споживчо-орієнтований підхід. Завдяки високому рівню якості послуг ТОВ «Нова пошта» завоювала широкий сегмент споживачів, що включають як фізичних, так і юридичних осіб. Водночас, підприємство продовжує розвиватися, відкриваючи мережу відділень за кордоном.

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

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства – це комплексне дослідження, що дозволяє визначити рівень фінансової стійкості, ефективність управління ресурсами та потенційні можливості подальшого зростання. Ключові етапи цього процесу охоплюють:

- вивчення фінансової звітності: докладний аналіз бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати, рух грошових коштів та інших звітних форм для з'ясування фінансових підсумків діяльності підприємства;
- оцінювання фінансових коефіцієнтів: обчислення і аналіз індикаторів ліквідності, рентабельності, платоспроможності, оборотності активів тощо з метою визначення фінансового стану компанії;
- аналіз економічної ефективності: вивчення продуктивності використання ресурсів, організації обліку витрат, управління запасами та інших елементів господарської діяльності;
- оцінювання якості фінансового управління: виявлення сильних і слабких сторін у системі фінансового менеджменту;
- розроблення прогнозів і рекомендацій: формування висновків щодо подальших перспектив компанії та пропозиції щодо поліпшення її фінансово-економічного становища.

Розглянемо основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	23687034	36468879	44779857	21092823	89,04
2	Валовий прибуток, тис. грн.	4410502	7843842	9495148	5084646	115,3
3	Чистий прибуток, тис. грн.	2135960	3967156	2500331	364371	17,05

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	14626523,5	19428313	27343749,5	12717226	86,9
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	10312341	15544222,5	21658765	11346424	110,02
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	4314182,5	3884090,5	5684984,5	1370802	31,8
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27819	26327	27509	-310	-1,11
8	Фондовіддача	3,64	4,51	3,79	0,15	4,12
9	Фондомісткість	0,27	0,22	0,26	-0,01	-3,7
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	233,9	308,1	428,9	195	83,4
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	851,5	1385,2	1627,8	776,3	91,2
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,5	9,4	7,9	2,4	43,6

Оцінюючи зміну показників діяльності підприємства у період з 2022 по 2024 рік, можна дійти до певних висновків:

Чистий дохід зріс на 89,04%, що свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації продукції (послуг).

Валовий прибуток підвищився на 115,3%, перевищивши темпи зростання чистого доходу, що є позитивним сигналом щодо зниження собівартості або підвищення ефективності продажів.

Чистий прибуток зріс лише на 17,05%, що демонструє зростання адміністративних або фінансових витрат, або зменшення інших доходів.

Середньорічна вартість активів зросла на 86,9%, зокрема:

Необоротних активів – на 110,02%, це показує значне інвестування в основні засоби, модернізацію або розширення виробничої бази;

Оборотних активів – на 31,8%, що нижче за темпи зростання доходу, але свідчить про збереження ліквідності.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році майже не

змінилася порівняно з 2022 роком (зменшення на 310 осіб, або лише на 1,11%), це демонструє стабільність кадрового складу.

Фондовіддача зросла на 4,12%, це свідчить про ефективніше використання основних фондів.

Фондомісткість залишається майже незмінною (0,27 → 0,26), тобто капіталовитрати на одиницю доходу залишилися стабільними.

Фондоозброєність зросла на 83,4%, що говорить про автоматизацію, механізацію та оновлення виробництва.

Продуктивність праці також зросла майже вдвічі – на 91,2%, що підтверджує підвищення ефективності праці персоналу.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 43,6%, що вказує на прискорення оборотності запасів, грошових коштів, тобто ресурси використовуються швидше та ефективніше.

Підприємство демонструє динамічний розвиток, зростання обсягів діяльності, підвищення продуктивності праці та ефективності використання основних засобів. Незважаючи на відносно низький приріст чистого прибутку у 2024 році, фінансові та ресурсні показники свідчать про стійке зростання та потенціал для подальшого розвитку.

Далі розглянемо механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+	%
				-	
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23687034	36468879	44779857	21092823	89,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(19276532)	(28625037)	(35284709)	-16008177	83,04
Валовий: прибуток (збиток)	4410502	7843842	9495148	5084646	115,3
Інші операційні доходи	696168	581274	785654	89486	12,8
Адміністративні витрати	(1673172)	(2985829)	(4209338)	-2536166	151,6
Витрати на збут	(439130)	(856282)	(908227)	-469097	106,8

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Інші операційні витрати	(463951)	(774662)	(755247)	-291296	62,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2530417	3808343	4407990	1877573	74,2
Фінансові витрати	(887690)	(1248217)	(2034444)	-1146754	129,2
Інші витрати	(391073)	(857468)	(2489948)	-2098875	в 6,4 р.
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2390352	4438175	2836637	446285	18,7
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2135960	3967156	2500331	364371	17,06

Оцінюючи зміну показників, що формують фінансові результати підприємства протягом трьох років, можна зробити кілька основних висновків:

Чистий дохід від реалізації зріс на 89,04%, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції чи послуг.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 83,04%, що є дещо нижчим темпом, ніж приріст доходу, завдяки чому валовий прибуток збільшився більш ніж удвічі – на 115,3%. Адміністративні витрати зросли на 151,6%, а витрати на збут – на 106,8%, що вказує на значне збільшення управлінських та маркетингових витрат. Інші витрати виросли більш ніж у 6 разів (+536,7%), а фінансові витрати збільшилися на 129,2%, що, ймовірно, пов'язано з залученням кредитних коштів або збільшенням відсоткових ставок.

Чистий прибуток у 2024 році становив 2,5 млрд грн, що лише на 17,06% більше, ніж у 2022 році. Це значно менше порівняно з приростом виручки, що свідчить про погіршення рентабельності діяльності через зростання витрат.

Інші операційні доходи залишаються незначними в загальній структурі, з приростом лише 12,8%.

Незважаючи на істотне зростання доходів і валового прибутку, чистий фінансовий результат зростає повільніше через суттєве підвищення адміністративних, збутових та фінансових витрат. Це вказує на необхідність оптимізації витратної частини, зокрема контролю за управлінськими

витратами, та ефективнішого управління фінансуванням і зовнішніми зобов'язаннями.

Наочно механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства 2022-2024рр можна побачити на діаграмі (рис. 2.3).

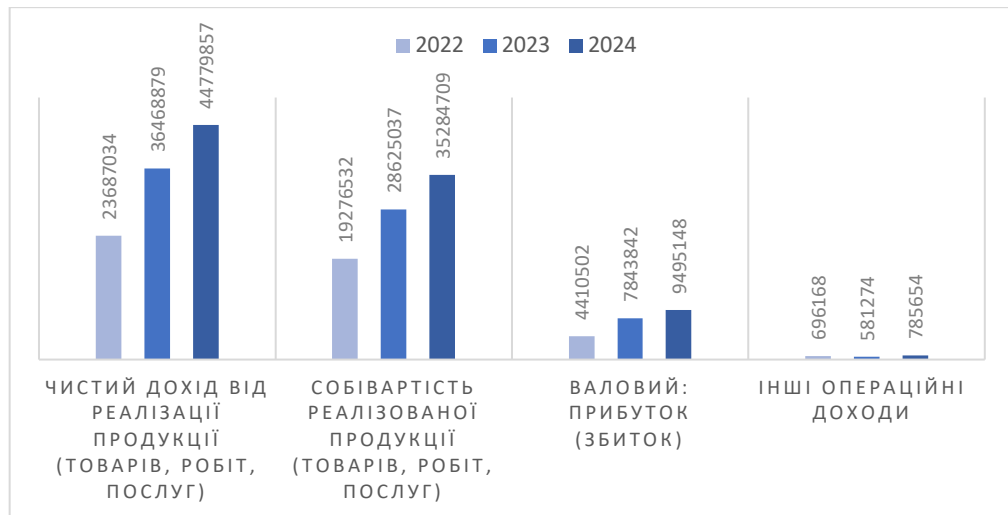


Рис. 2.3. Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства 2022-2024рр

На рис. 2.3 видно стійке зростання чистого доходу від реалізації продукції протягом 2022–2024 років, спостерігається також зростання собівартості реалізованої продукції, валовий прибуток за три роки зріс більш ніж удвічі, інші операційні доходи залишаються відносно стабільними та незначними в загальній структурі.

Далі ми розглянемо характеристику майна підприємства та джерел його формування за балансом (табл. 2.6).

За період з 31.12.2022 по 31.12.2024 загальна сума балансу зросла на 15 830 873 тис. грн, що свідчить про активний розвиток підприємства та розширення ресурсної бази.

Необоротні активи збільшилися на 99,3%, і залишаються домінуючими у структурі активів, що вказує на посилення інвестиційної складової.

Основні засоби зросли на 108,6%, що може свідчити про оновлення або розширення виробничих потужностей.

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	12319191	78,2	18769254	81,2	24548276	77,7	12229085	99,3	-0,5
в т.ч. основні засоби	6840742	43,4	9327238	40,4	14269099	45,1	7428357	108,6	1,7
2. Оборотні активи	3435729	21,8	4332452	18,8	7037517	22,3	3601788	104,8	0,5
в т.ч. запаси	422156	2,7	413811	1,8	398124	1,3	-24032	-5,7	3,51
деб. заборг.	968844	6,1	1138305	4,9	1640041	5,2	671197	69,3	-0,9
грошові кошти	673522	4,3	1079267	4,7	2902009	0,9	2228487	в 4,3 р.	-3,4
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	6516072	41,3	9508308	41,1	11588379	36,7	5072307	77,8	-4,6
в т.ч. зареєстр. капітал	4654	0,0	4654	0,0	4654	0,0	0	0	0,0
нерозп. прибуток	6484117	41,1	9476353	41,0	11566424	36,6	5082307	78,4	-4,5
2. Довгостр. зобов'язання і забезпечення	3787630	24,1	5337000	23,1	9225802	29,2	5438172	143,6	5,1
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	5451218	34,6	8256398	35,7	10771612	34,1	5320394	97,6	-0,5
БАЛАНС:	15754920	100	23101706	100	31585793	100	15830873	100	0

Оборотні активи зросли на 4,8%, найбільше зростання показали грошові кошти – на 330,9%, що вказує на посилення ліквідності.

Запаси зменшилися як у грошовому вираженні, так і у питомій вазі, що може свідчити про оптимізацію складських залишків або зменшення обсягу нереалізованої продукції.

Власний капітал зріс 77,8%, проте його частка в балансі зменшилася з 41,3% до 36,7%, що вказує на переважне зростання за рахунок зобов'язань.

Основне джерело зростання власного капіталу – нерозподілений прибуток, який збільшився на 78,4%.

Довгострокові зобов'язання зросли на 143,6% та збільшили свою питому вагу на 5,16 п.с., що свідчить про залучення довгострокового фінансування.

Поточні зобов'язання також зросли на 97,6% але їх частка в балансі трохи зменшилася, що може свідчити про покращення структури зобов'язань у бік довгострокових джерел.

Загальний аналіз динаміки активів і пасивів підприємства за трирічний період свідчить про стабільне зростання обсягів його діяльності та посилення фінансової стійкості. Спостерігається активне оновлення і нарощування основних засобів, збільшення власного капіталу свідчить про прибутковість та накопичення внутрішніх ресурсів, зростання зобов'язань вказує на залучення додаткового фінансування для забезпечення подальшого розвитку. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку, ефективно використовує наявні ресурси та має потенціал для подальшого зростання.

Наступний етап – аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024р до 2022 р.
	2022	2023	2024	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,6	0,5	0,7	0,1
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,1	0,3	0,2
3. Чистий оборотний капітал	-2015489	-3923946	-3734095	-1718606
4. Коефіцієнт автономії	0,4	0,4	0,4	0
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,7	0,7	0,6	-0,1
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-1,7	-2,1	-1,8	-0,1
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,6	1,9	1,6	0
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,3	4,5	4,2	-0,1
9. Рентабельність господарської діяльності, %	9,2	11,2	5,5	-3,7
10. Рентабельність власного капіталу, %	38,8	49,5	23,7	-15,1
11. Рентабельність продукції, %	22,9	27,4	26,9	4,1

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Нова пошта»

На основі обчислених показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, можна дійти відповідних висновків:

Коефіцієнт загальної ліквідності дещо зріс – на 0,1 пункти, проте залишається значно нижче нормативного значення, що свідчить про недостатній рівень поточної платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності стабільно низький (0,1), що означає нестачу грошових коштів та еквівалентів, проте у 2024 р. зріс на 0,2 пункти та перевищив нормативне значення, що свідчить про достатній рівень абсолютної ліквідності ТОВ «Нова пошта».

Чистий оборотний капітал знизився до -3,7 млн грн., що вказує на надлишок короткострокових зобов'язань над оборотними активами.

Коефіцієнт автономії залишається на рівні 0,4, що свідчить про недостатній рівень самофінансування діяльності підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з 0,7 до 0,6, структура капіталу погіршилася, зросла залежність від позик.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами залишається негативним і погіршився (з -1,8 до -1,8), що вказує на дефіцит власного обігового капіталу, підприємство працює переважно за рахунок позикових коштів.

Коефіцієнт оборотності активів утримується на рівні 1,6–1,9, помірний рівень ефективності використання активів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу дещо знизився з 4,3 до 4,2, але залишається на досить високому рівні, що означає інтенсивне використання капіталу.

Рентабельність господарської діяльності знизилася на 3,7 пункти, що свідчить про зниження ефективності формування витрат підприємства.

Рентабельність власного капіталу знизилась з 38,8% до 23,7% тенденція негативна.

Рентабельність продукції зросла на 4,1 пункти, що свідчить про ефективність формування виробничих витрат підприємства.

Підприємство перебуває у незадовільному фінансовому стані. Погіршення ліквідності, значний дефіцит обігових коштів та стабільна збитковість свідчать про високі фінансові ризики. Незважаючи на деяке зростання фінансової стійкості та активності, це не компенсує серйозні проблеми з платоспроможністю та прибутковістю. Підприємству слід терміново оптимізувати витрати, покращувати прибутковість та ліквідність, і зменшити залежність від зовнішнього фінансування.

Динаміку показників, які характеризують загальний фінансовий стан підприємства розглянемо на діаграмі (рис. 2.4).

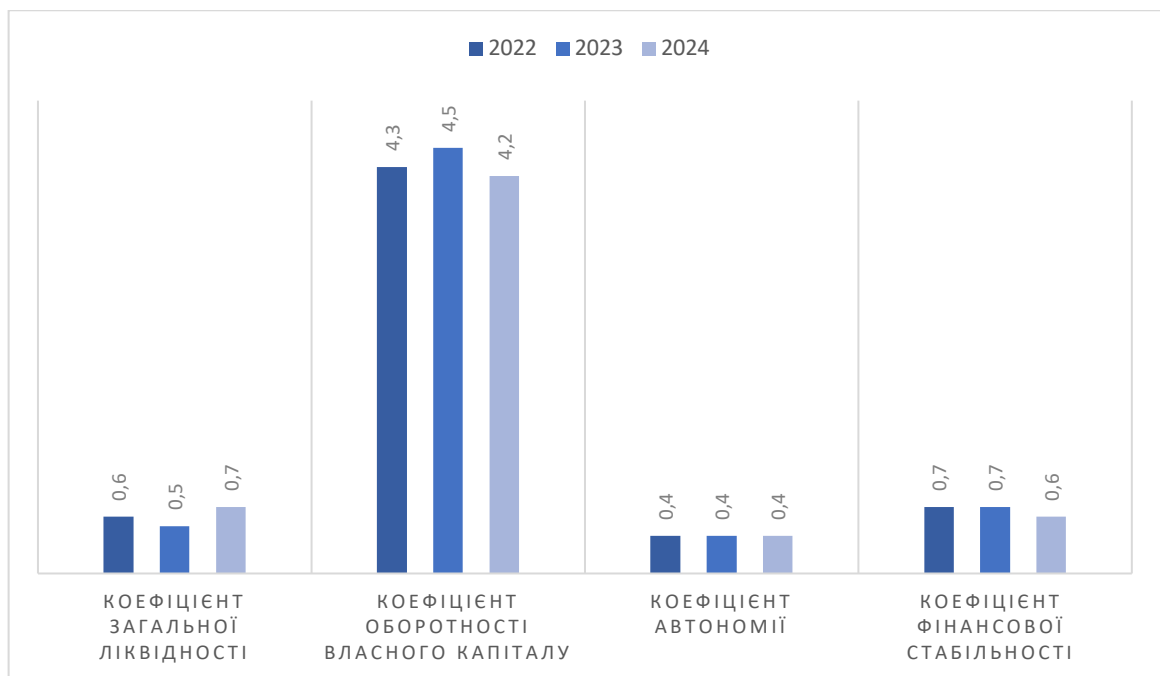


Рис. 2.4. Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Отже, підприємство має потенціал до зростання та модернізації, але стикається з проблемами у сфері ліквідності та прибутковості. Для забезпечення сталого розвитку необхідно зосередити зусилля на оптимізації витрат, покращенні структури капіталу та підвищенні фінансової стійкості. Необхідним також є вживання заходів щодо забезпечення достатнього рівня ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нова пошта».

2.3. Оцінка системи управління соціальною відповідальністю підприємства

У сучасних умовах економічної та політичної нестабільності соціальна відповідальність відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи підприємств. Ті компанії, які прагнуть створити позитивне середовище як для своїх працівників, так і для громад, у яких здійснюють діяльність, мають вищі шанси на стабільний розвиток [32]. Прикладом такого підходу в Україні є ТОВ «Нова пошта», яка послідовно вдосконалює власну соціальну політику.

Корпоративна соціальна відповідальність є одним із ключових елементів діяльності компанії, що сприяє створенню комфортних умов праці, підвищенню мотивації працівників та забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

З 2016 року компанія «Нова пошта» впровадила стратегію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка є практичним документом, своєрідною «дорожньою картою» у сфері соціальних інвестицій. Кожен проєкт, що реалізує компанія, тісно пов'язаний із її стратегічними цілями та цінностями бренду.

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності «Нова пошта» – це взаємопов'язані практики і програми, які інтегровані в процес бізнесу і відповідальність за поточну і минулу діяльність, а також передбачають вплив компанії на зовнішнє середовище [43].

Встановлення партнерських відносин із державними інституціями є важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності компанії «Нова пошта». Підприємство активно взаємодіє з органами державної влади з метою реалізації спільних ініціатив, які спрямовані на розвиток місцевих громад, підтримку Збройних Сил України, соціально-економічне зростання регіонів, а також співпрацює з благодійними фондами та місцевими установами.

Прозорість та відкритість діяльності компанії забезпечується шляхом регулярного оприлюднення звітів про реалізовані соціальні та екологічні

проекти, які доступні на офіційному сайті та в інших інформаційних джерелах. Ці документи не лише доносять до громадськості інформацію про результати діяльності, а й виконують функцію інструменту оцінки впливу компанії на суспільство та довкілля.

Корпоративна соціальна відповідальність «Нової Пошти» свідчить про високий рівень її зобов'язань перед працівниками, суспільством і природою. Завдяки системному підходу до впровадження соціальних і екологічних ініціатив компанія не лише зміцнює свій ринковий імідж, а й робить вагомий внесок у сталий розвиток країни.

«Нова пошта» – це не просто бізнес. Це соціально відповідальний бізнес [43].

Для оцінки системи управління соціальною відповідальністю застосовано якісний метод дослідження, що передбачає аналіз відкритих джерел інформації: офіційного сайту компанії, звітів, новин, публікацій у медіа та описів реалізованих ініціатив. Дослідження проводиться за ключовими напрямками КСВ: відповідальність перед працівниками, екологічна та соціальна політика, етика ведення бізнесу.

Компанія здійснює низку ініціатив у рамках сталого розвитку, серед яких:

Гуманітарна пошта України – соціальна ініціатива з доставки гуманітарних вантажів. Дана ініціатива закриває потреби у доставці вантажів до прифронтових територій. Завдяки тому що, компанія взаємодіє з багатьма волонтерськими організаціями, доставила понад 11 тисяч тон гуманітарних вантажів. Гуманітарна пошта України є ключовим соціальним проектом для компанії. Це дуже вагомий внесок у розв'язання соціальних проблем, спричинених військовими діями в Україні.

Проект Гуманітарна пошта набув особливої актуальності у зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України.

Ключові показники діяльності в рамках проекту у 2022-2024 рр. представлені у табл. 2.8.

Отже, за даними табл. 2.8 відмітимо суттєве зростання масштабів

діяльності в рамках проєкту. Так, кількість партнерських благодійних фондів зросла в 3,3 рази та перевищила 2200 станом на кінець 2024 р. Кількість відправлень, у свою чергу, збільшилася в 7,9 рази, що свідчить про вагомий роль ТОВ «Нова пошта» у даному процесі.

Таблиця 2.8

Ключові показники діяльності в рамках проєкту Гуманітарна пошта
України

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
Кількість благодійних фондів – учасників проєкту, од.	664	2000	2200	в 3,3 р.
Кількість відправлень, тис. од.	261,5	999,5	2060,0	в 7,9 р.

Джерело: побудовано автором за [43]

ТОВ «Нова Пошта» ініціювала проєкт «Школа бізнесу Нова Пошта» з метою підтримки та стимулювання розвитку малого й середнього бізнесу в Україні. Завдяки цій ініціативі підприємці з різних куточків країни отримали доступ до корисних знань і практичних навичок для покращення результативності своєї діяльності. У компанії переконані: зміцнення підприємництва сприятиме загальному економічному зростанню та покращенню добробуту населення.

Також на підприємстві реалізується програма «КРУТО Нова Пошта» – освітній проєкт, орієнтований на студентську молодь і спрямований на розвиток кар’єри, особистісне зростання та формування необхідних навичок для успішного професійного старту [43]. У межах ініціативи компанія співпрацює з вищими навчальними закладами України, допомагаючи студентам опанувати soft skills незалежно від їхньої спеціальності. Учасники програми мають можливість проходити практику, стажування, а також надалі працевлаштовуватися в ТОВ «Нова Пошта». Основна мета проєкту – надати молоді реальні інструменти для розвитку та початку перспективної кар’єри, а також подолати розрив між освітою й бізнес-середовищем.

Підтримка бігового руху – протягом п'яти років ТОВ «Нова Пошта» була партнером заходу Nova Poshta Kyiv Half Marathon, виконуючи роль титульного спонсора змагань у період з 2015 до 2019 року [43]. Підтримка бігового руху та заохочення до активного способу життя вже тривалий час посідають важливе місце у стратегії сталого розвитку компанії та відображають її прагнення сприяти фізичному й соціальному добробуту суспільства.

Також ТОВ «Нова пошта» розвиває велосипедну інфраструктуру в Україні [43]. У 2016 році компанія «Нова пошта» розпочала розвиток зручної інфраструктури для велосипедистів серед своїх клієнтів. У межах цієї ініціативи було облаштовано понад 400 велопарковок біля 150 відділень у семи містах України – Києві, Одесі, Львові, Дніпрі, Харкові, Полтаві та Запоріжжі.

Ініціатива «Подаруй нове життя пакуванню» спрямована на зменшення негативного впливу на довкілля шляхом повторного використання пакувальних матеріалів. У межах цієї програми клієнтам пропонують можливість здавати використані коробки та інші пакувальні матеріали до спеціально облаштованих пунктів збору у відділеннях компанії. Зібрані матеріали проходять сортування та, за можливості, використовуються повторно або передаються на переробку. Таким чином, ініціатива сприяє зменшенню кількості відходів, підтримує принципи сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Під час пандемії COVID-19 компанія активно долучалася до підтримки суспільства та медичних установ, реалізуючи низку ініціатив, спрямованих на подолання наслідків кризи. Забезпечення безперервної роботи логістичних послуг дозволило громадянам отримувати необхідні товари та послуги, дотримуючись карантинних обмежень. Компанія активно інформувала клієнтів про заходи безпеки та зміни в роботі відділень, сприяючи дотриманню санітарних норм та зменшенню ризику поширення вірусу.

ТОВ «Нова Пошта» активно підтримує медичну реабілітацію учасників бойових дій, через реалізацію програм, спрямованих на забезпечення

медичних закладів сучасним обладнанням та необхідними ресурсами для надання якісної допомоги [43].

«Нова пошта» надає підтримку Збройним силам України з 2014 року, забезпечуючи військові підрозділи всім необхідним – від екіпірування, інструментів і шин до безпілотників, транспорту та засобів зв'язку. Компанія також активно долучається до благодійних зборів, ініційованих великими фондами, разом із громадянами України. Крім того, підприємство фінансує розробку вітчизняних дронів, забезпечує логістичну допомогу та матеріально-технічну підтримку ДСНС. Зокрема, для потреб Державної служби з надзвичайних ситуацій було придбано саперних роботів для розмінування водойм, а також триває робота над створенням власних аналогічних пристроїв [52].

Крім того, ТОВ «Нова пошта» спрямує кошти на грошову допомогу мобілізованим працівникам. Динаміку виділених за даним напрямом коштів представлено на рис. 2.5.

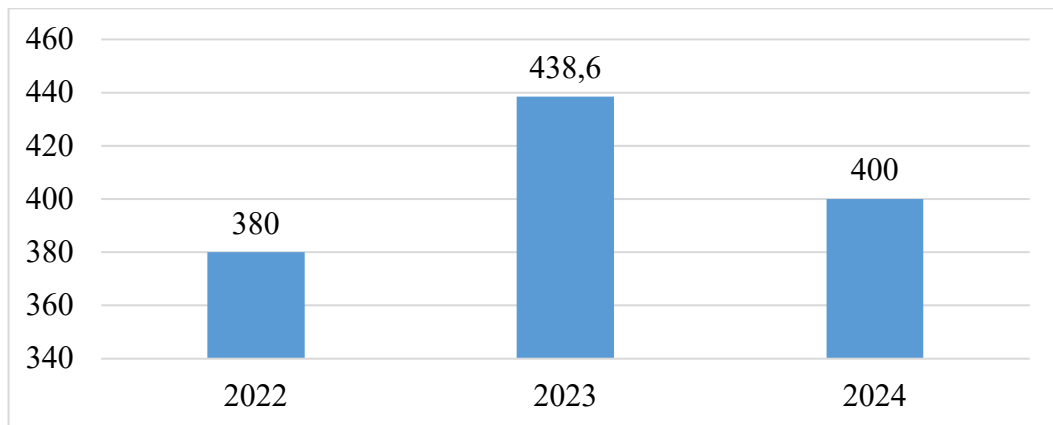


Рис. 2.5. Грошова допомога мобілізованим працівникам ТОВ «Нова пошта», млн. грн.

Джерело: побудовано автором за [43]

Отже, ТОВ «Нова пошта» забезпечує фінансову підтримку мобілізованих працівників. Зокрема, у 2023 році спостерігався найбільший обсяг фінансування за даним напрямом 438,6 млн. грн. У 2024 р. обсяг фінансування дещо зменшився, проте залишається на суттєвому рівні (400 млн. грн.)

ТОВ «Нова Пошта» визнає та дотримується прав людини, закріплених як у вітчизняному, так і в міжнародному законодавстві. Компанія суворо дотримується цих норм та рішуче засуджує будь-які випадки їх порушення. В основі комунікації в компанії лежать принципи поваги, чесності та відкритості. Для працівників і підрядників впроваджено офіційний механізм подання скарг, який передбачає можливість звернення як відкрито, так і анонімно, з використанням різних зручних каналів. Створено централізовану систему для фіксації звернень і забезпечення зворотного зв'язку. Боротьба з корупцією, хабарництвом та незаконним збагаченням є одним із ключових пріоритетів ТОВ «Нова Пошта». Компанія активно працює над підвищенням рівня антикорупції.

Усі бізнес-процеси підприємства орієнтовані на прозорість, дотримання законодавства та чесну конкуренцію.

У рамках екологічної стратегії «Нова Пошта» реалізує ряд проєктів, спрямованих на зниження впливу на довкілля. Компанія використовує електромобілі, впроваджує сортування сміття у відділеннях, сприяє цифровізації обслуговування та зменшенню використання паперових ресурсів. Також компанія заохочує повторне використання пакувальних матеріалів і розвиває ініціативи з переробки. Зокрема, у 2024 році уло зібрано та відправлено на переробку більше, ніж 2200 т. відходів [43].

ТОВ «Нова пошта» дбає про якість обслуговування, забезпечує високий рівень захисту персональних даних клієнтів, впроваджує механізми зворотного зв'язку, проводить опитування щодо рівня задоволеності. Всі послуги надаються на прозорих умовах, що свідчить про високий рівень клієнтоорієнтованості.

Якщо розглядати кадрову політику ТОВ «Нова Пошта», її стратегічною метою є збереження як кількісного, так і якісного складу персоналу відповідно до потреб компанії, вимог чинного законодавства та умов ринку праці. Важливим завданням є забезпечення оптимального балансу між оновленням кадрів та стабільністю трудового колективу. Ефективність діяльності будь-

якого підприємства значною мірою залежить від наявності кваліфікованих працівників. Саме тому компанія приділяє велику увагу процесу добору персоналу. Рівень плинності кадрів у ТОВ «Нова Пошта» є відносно невисоким. Це пояснюється тим, що компанія забезпечує сприятливі умови для праці, визнає цінність своїх фахівців і впроваджує систему заохочень за їхню сумлінну роботу.

Ключові показники соціального компоненту КСВ ТОВ «Нова пошта» у 2023-2024 рр. представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники соціального компоненту КСВ ТОВ «Нова пошта»

Показники	2023 р.	2024 р.
Частка жінок, %	>30	>35
Люди з інвалідністю, ос.	>1000	>1000
Інвестиції у безпеку, млн. грн.	166,1	1950,0
Інвестиції у здоров'я, млн. грн. / міс.	20	13
Матеріальна допомога працівникам, млн. грн.	481	20,9
Індивідуальні консультації психолога для співробітників, од.	400	1300

Джерело: побудовано автором за [43]

Отже, за даними табл. 2.9 відмітимо зростання частки жінок у структурі персоналу ТОВ «Нова пошта». Це пояснюється як соціальною політикою підприємства, так і мобілізаційними процесами в Україні. Підприємство також надає роботу людям з інвалідністю, чисельність яких є відносно сталою. У 2024 р. спостерігається суттєве зростання інвестицій у безпеку, що обумовлено побудовою укриттів, створенням належних умов безпеки праці в умовах воєнного стану. Інвестиції у здоров'я, пов'язані з медичним страхуванням та компенсаційними виплатами працівникам, знизилися з 20 млн. грн. / міс. до 13 млн. грн. / міс., що пояснюється активною підтримкою співробітників у 2023 р. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо матеріальної допомоги, оскільки підприємство у 2024 р. спрямувало більше коштів на створення безпечних умов праці співробітників. Водночас, ТОВ «Нова пошта» забезпечує психологічну підтримку своїх співробітників. Так, кількість індивідуальних консультацій зросла з 400 у 2023 р. до 1300 у 2024 р.

Якщо розглядати систему мотивації на підприємстві, то основним економічним методом мотивації працівників у ТОВ «Нова Пошта» є конкурентоспроможна заробітна плата та зручний графік роботи. Поряд із цим значну роль відіграють також неекономічні, або соціальні, чинники стимулювання. Різноманітні соціальні виплати та пільги сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників та їх лояльності до компанії.

До основних соціальних гарантій і переваг, які надає ТОВ «Нова Пошта» своїм співробітникам, належать [43]:

- щорічна оплачувана відпустка тривалістю 24 календарні дні;
- виплати у разі тимчасової непрацездатності;
- оплачувана декретна відпустка;
- медичне страхування;
- страхування від нещасних випадків.

Соціально-психологічний клімат у колективі формується під впливом стилю керівництва, рівня взаєморозуміння між працівниками, ступеня їхньої залученості до корпоративних процесів, а також здатності команди ефективно вирішувати конфліктні ситуації. У ТОВ «Нова Пошта» переважає демократичний стиль управління, що передбачає відкритість до думки кожного працівника. Комунікація між керівниками та підлеглими має конструктивний характер, що сприяє створенню сприятливої атмосфери в колективі.

Важливим напрямом підтримки працівників ТОВ «Нова пошта» є їх професійний розвиток. На рис. 2.6 представлено динаміку чисельності співробітників ТОВ «Нова пошта», що пройшли навчання за різними програмами.

Відповідно до даних рис. 2.6 бачимо, що у 2023 р. спостерігався значний спад у чисельності працівників, що пройшли навчання. Водночас, у 2024 р. відмітимо зростання до 33,9 тис. осіб, що пройшли навчання за різними програмами. Таким чином, робимо висновок про активну політику ТОВ «Нова пошта» у сфері професійного розвитку співробітників.

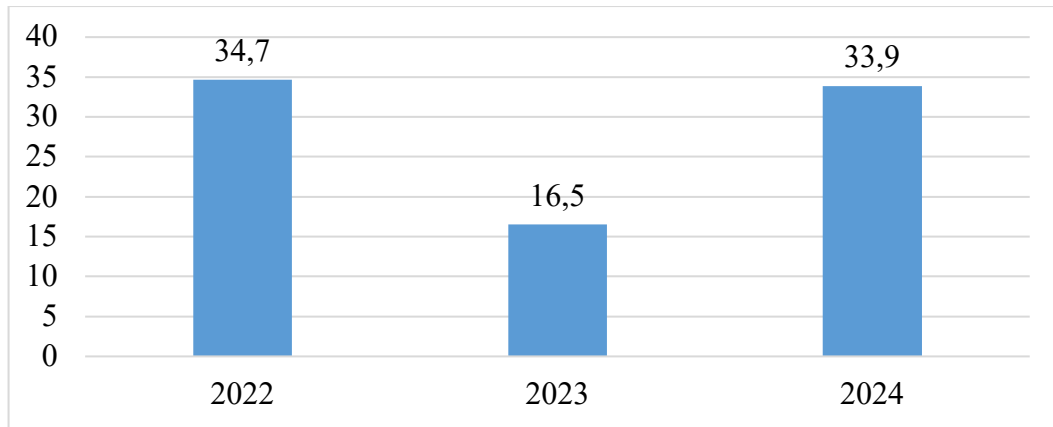


Рис. 2.6. Чисельність співробітників ТОВ «Нова пошта», що пройшли навчання, тис. ос.

Джерело: побудовано автором за [43]

Основною проблемою організації контролю за виконанням кодексу є розробка системи санкцій за порушення корпоративних норм. Працівники, які порушують норми ділової етики, можуть стикатися з відповідними дисциплінарними заходами. У випадках професійних помилок чи недбалого виконання обов'язків, можливе утримання певної суми із заробітної плати. Крім того, за систематичні порушення або серйозні проступки передбачене винесення догани як офіційного зауваження, що впливає на подальшу оцінку працівника.

На основі аналізу офіційних звітів та публікацій підприємства, можна умовно розподілити основні напрями КСВ наступним чином (рис.2.7).

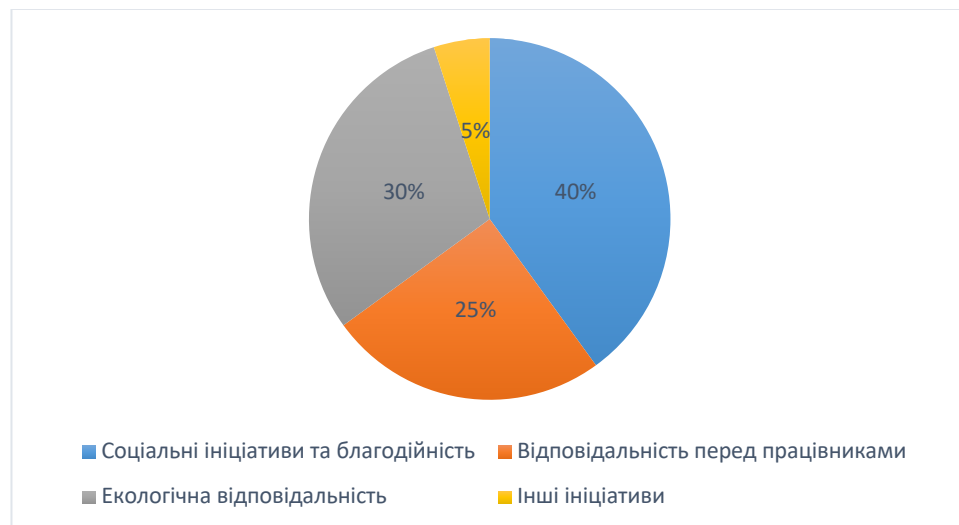


Рис. 2.7. Основні напрями КСВ ТОВ «Нова пошта»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Загалом, діаграма відображає збалансований підхід компанії до управління соціальною відповідальністю, із перевагою в бік зовнішньої соціальної активності, що позитивно впливає на імідж компанії як відкритої та відповідальної організації.

Розглянемо якісні критерії оцінки рівня соціальної відповідальності бізнесу щодо суспільства та держави (табл 2.10).

Таблиця 2.10

Критерії оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства щодо
суспільства та держави

Показники	Роки			Відхилення 2024-2022pp	
	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Розробка чи впровадження ініціатив, що покликані покращити добробут населення та сприяти активізації громадської участі	+	+	+	X	X
Організація інформаційної та навчальної роботи для стимулювання соціально відповідальної поведінки в бізнес-сфері	+	+	+	X	X
Співпраця з державними структурами у формуванні та реалізації ініціатив з розвитку місцевих громад	+	+	+	X	X
Здійснення або участь у благодійних маркетингових ініціативах, а також облік кількості реалізованих заходів	+	+	+	X	X
Наявність онлайн-ресурсу компанії з відкритим доступом до інформації про соціальні ініціативи	+	+	+	X	X
Розроблений та впроваджений внутрішній корпоративний кодекс підприємства	+	+	+	X	X
Соціальна звітність	+	+	+	X	X

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства [43]

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта» є прикладом соціально відповідального бізнесу в Україні. Компанія активно впроваджує принципи соціальної відповідальності та інвестує у розвиток власного персоналу. Усі реалізовані проєкти гармонійно відповідають стратегічному баченню розвитку компанії та її ціннісним орієнтирам. Завдяки активній участі у житті громад і впровадженню системи соціальних інвестицій, підприємство робить вагомий внесок у вирішення

актуальних проблем українського суспільства. Важливо зазначити, що підхід компанії до соціальної відповідальності не обмежується одноразовими ініціативами, а є цілісною програмою, спрямованою на підтримку сталого розвитку держави, громади та навколишнього середовища. Керівництво компанії вважає своїм обов'язком активну участь у вирішенні соціальних проблем, які існують у країні. У межах реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» налагоджує партнерство з благодійними та громадськими організаціями, виступаючи інвестором або спонсором низки важливих ініціатив. Практична реалізація цієї стратегії здійснюється через виконання різних соціальних програм, структурованих за напрямками: підтримка Збройних Сил України, допомога дітям, сприяння освітнім проектам, а також популяризація здорового способу життя та інші сфери суспільного значення [43].

Проведемо SWOT-аналіз оцінки управління соціальною відповідальністю ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз оцінки управління соціальною відповідальністю
ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Чітко сформульована політика з прав людини та антикорупції Наявність механізму подання скарг (у тому числі анонімного) Реалізація екологічних ініціатив (сортування, електромобілі, зменшення паперу) Активна участь у благодійних та соціальних проектах Відкритість до клієнтів та партнерів, клієнтоорієнтованість	Недостатній рівень порівнянності ESG-звітів (звітів про сталий розвиток) Обмежена інформація про практики інклюзії та підтримки вразливих груп Недостатня публічність результатів екологічної ефективності (наприклад, скільки тонн відходів перероблено) Недостатньо цифрових інструментів для зв'язку з громадами щодо КСВ-проектів
Можливості	Загрози
Посилення інклюзивності та рівності Розширення партнерств з громадськими організаціями та фондами Розробка екологічних програм із залученням клієнтів	Репутаційні ризики у разі виявлення порушень прав працівників або екологічних зловживань Вплив змін у законодавстві щодо КСВ та звітності Зростання конкуренції з боку компаній Недовіра суспільства до великих компаній у питаннях «показової» КСВ

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

SWOT-аналіз свідчить про те, що ТОВ «Нова Пошта» має потужний фундамент для розвитку системи КСВ, включаючи внутрішні політики, інфраструктуру та активну соціальну позицію. Разом із тим, важливо працювати над підвищенням прозорості, систематизацією звітності та посиленням інклюзивних практик, що допоможе покращити довіру суспільства й укріпити репутацію.

Бачимо, що ТОВ «Нова пошта» стала яскравим прикладом соціально відповідального українського бізнесу, який не лише відкриває свої ресурси, а й виявляє глибоку емпатію до військових, волонтерів та благодійних організацій. Компанія вирізняється потужною внутрішньою структурою та згуртованою корпоративною культурою, що ґрунтується на принципі взаємопідтримки – «один за всіх і всі за одного». Вона активно допомагає армії та волонтерам, забезпечує їх необхідним спорядженням, дронами, а також безкоштовно транспортує ці вантажі в межах ініціативи «Гуманітарна пошта» [43].

Система управління соціальною відповідальністю ТОВ «Нова Пошта» є розвиненою, комплексною та адаптованою до сучасних викликів. Компанія активно впроваджує принципи КСВ у ключові аспекти своєї діяльності – від захисту прав працівників і боротьби з корупцією до реалізації екологічних і соціальних ініціатив.

2.4 Напрями вдосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «Нова пошта»

У сучасних умовах соціальна відповідальність бізнесу є важливою складовою стратегії сталого розвитку підприємства. ТОВ «Нова Пошта», як один із лідерів логістичної галузі України, активно реалізує ініціативи, спрямовані на підтримку працівників, громади та довкілля. Проте динамічні зміни у суспільстві, зростання очікувань з боку стейкхолдерів та необхідність

відповідати викликам часу зумовлюють потребу в подальшому вдосконаленні підходів до управління соціальною відповідальністю. Цей розділ присвячений аналізу перспективних напрямів удосконалення соціально відповідальної діяльності ТОВ «Нова Пошта», що сприятимуть зміцненню репутації компанії, підвищенню її конкурентоспроможності та формуванню довготривалих партнерських відносин із суспільством.

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку праці та стрімких змін в організаційному середовищі компанії змушені впроваджувати нові підходи до управління персоналом [52]. Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому напрямі є програма наставництва. Для ТОВ «Нова Пошта», де важливу роль відіграє оперативність, якість обслуговування та злагоджена командна робота, впровадження наставництва є стратегічно важливим кроком. Нові співробітники швидше адаптуються до корпоративної культури, стандартів обслуговування клієнтів, а також вивчать особливості внутрішніх процесів. Це дозволяє зменшити кількість помилок у період адаптації, покращити якість послуг та знизити рівень плинності кадрів. Наставництво дозволяє забезпечити передачу досвіду, підвищити мотивацію як новачків, так і досвідчених співробітників, які беруть участь у програмі.

Крім того, наставництво є важливим інструментом соціальної відповідальності компанії, адже сприяє створенню сприятливого психологічного клімату, формуванню довіри та відкритого діалогу між працівниками. Це відповідає сучасним цінностям сталого розвитку та етичного ведення бізнесу.

Програма наставництва передбачає закріплення досвідченого працівника (наставника) за новим співробітником на період адаптації. Основне завдання наставника – допомогти новачку краще зрозуміти свої посадові обов'язки, культуру компанії та уникнути типових помилок на старті. Цілі впровадження:

- підвищити рівень адаптації нових працівників;
- зменшити кількість звільнень у перші 3 місяці;
- сформувати позитивне корпоративне середовище;

- стимулювати професійне зростання наставників.

Для визначення кандидатури наставника рекомендується встановити такі критерії відбору:

- стаж роботи за фахом не менше ніж три роки (залежно від рівня кваліфікації працівника) та не менше ніж один рік на підприємстві;
- знання кваліфікаційних вимог професії (спеціальності), за якою здійснюється наставництво;
- знання вимог нормативно-правових актів з охорони праці та організаційно-розпорядчих документів, що визначають права та посадові обов'язки працівника, положень колективного договору;
- наявність досвіду та відповідного кваліфікаційного рівня безпечного виконання робіт згідно з вимогами правил охорони праці;
- знання специфіки діяльності підприємства;
- готовність до сприйняття новітніх технологій, нових методів роботи та інформації;
- володіння необхідними організаторськими та педагогічними здібностями, обізнаність із різними методами навчання при переданні знань, умінь і навичок;
- вміння контролювати виконання поставлених перед працівником завдань;
- наявність необхідних особистісних якостей, зокрема дисциплінованості, відповідальності, комунікабельності;
- відсутність протягом останнього року випадків порушень трудової та виробничої дисципліни, застосувань дисциплінарного стягнення.

Основні кроки для запровадження програми наставництва на ТОВ «Нова пошта»:

1. Аналіз потреб: оцінка потреб компанії та працівників у наставництві.
2. Відбір наставників: визначення та відбір кваліфікованих та досвідчених співробітників, які могли б стати наставниками.

3. Навчання наставників: надання наставникам навчання з питань наставництва, комунікації та лідерства.

4. Підбір пар наставників та «підопічних»: організація зустрічей та визначення пар наставників та наставлених, які відповідають один одному.

5. Робота з наставниками та наставленими: контроль та підтримка процесу наставництва, надання зворотного зв'язку та оцінки результатів.

6. Моніторинг та оцінка: моніторинг результатів наставництва та оцінка ефективності програми.

Одним з ключових результатів впровадження системи наставництва є зниження рівня плинності кадрів.

Тепер розрахуємо економічний ефект від зниження плинності кадрів:

$$E = (N \times C) - (N_{\text{з новою системою}} \times C) \quad (2.1)$$

де N – кількість звільнених за 3 міс. до наставництва (50 осіб); C – вартість підбору одного працівника (5000 грн); N з новою системою – звільнені після впровадження програми (30 осіб).

Розраховуємо за формулою:

$$E = (50 \times 5000) - (30 \times 5000) = 100\,000 \text{ грн економії}$$

Також ми можемо побачити зміну рівня плинності кадрів до та після наставництва (рис.2.7).

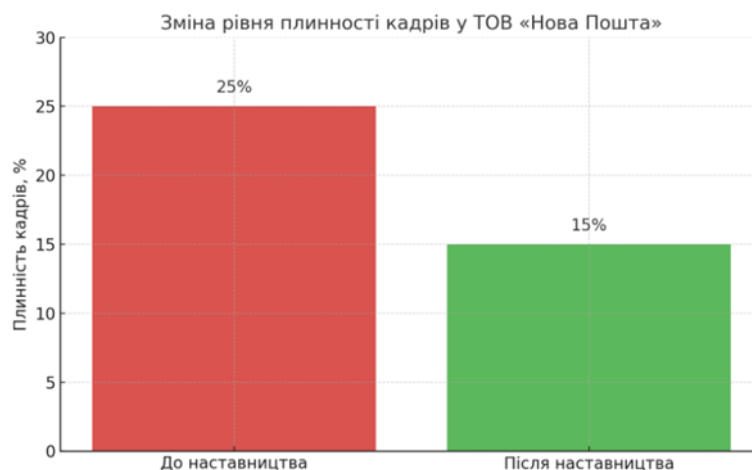


Рис. 2.7. Прогноз зміни рівня плинності кадрів у ТОВ «Нова пошта»

Отже, впровадження програми внутрішнього наставництва дозволяє не лише покращити процес адаптації нових співробітників, але й сприяє економії

ресурсів компанії, зростанню корпоративної єдності та формуванню майбутніх лідерів зсередини колективу.

У сучасних умовах сталого розвитку та зростаючих очікувань суспільства щодо прозорості діяльності бізнесу, ефективне управління соціальною відповідальністю неможливе без якісної та достовірної звітності. Саме звітність виступає важливим інструментом комунікації між компанією та її стейкхолдерами – працівниками, клієнтами, інвесторами, партнерами та громадськістю. Аналіз діючої практики звітування ТОВ «Нова Пошта» дозволив виявити низку аспектів, що потребують вдосконалення. У зв'язку з цим, запропоновано конкретні напрями покращення системи звітності компанії у сфері корпоративної соціальної відповідальності з орієнтацією на міжнародні стандарти та принципи відкритості, точності та доступності інформації.

Так, на даному етапі ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує практики звітності у сфері соціальної відповідальності, в доступі є звіт про управління, також публікує звіт зі сталого розвитку, який висвітлює аспекти корпоративної соціальної відповідальності, включаючи екологічні ініціативи, підтримку співробітників та участь у соціальних проєктах [43]. Проте замість окремих звітів (соціального, фінансового, управлінського), можна впровадити єдиний інтегрований звіт, який би поєднував:

- фінансові результати;
- ESG-показники (екологія, соціум, управління);
- аналіз ризиків і можливостей;
- стратегічні пріоритети з фокусом на стійкий розвиток.

Це зробить звітність більш цілісною та прозорою для інвесторів і суспільства.

У соціальному звіті є опис ініціатив, але відсутні чіткі кількісні показники їх ефективності. Можна впровадити:

- кількість залучених працівників у проєкти;
- відсоток задоволеності участю;

- окупність інвестицій у КСВ.

Це дасть змогу не просто демонструвати наміри, а й доводити їхню реальну результативність.

Також компанія мало звітує про:

- гендерний склад на різних рівнях управління;
- підтримку вразливих категорій (людей з інвалідністю, ветеранів, переселенців);
- рівень інклюзивності в політиках HR.

Доречно додати відповідний розділ у звітність із конкретними показниками та цільовими орієнтирами, це продемонструє дотримання прав людини, привабливість для соціально відповідальних партнерів.

Великою проблемою є те що, у багатьох відділеннях відсутні контейнери для сортування сміття. Потрібно встановити сміттєві контейнери для паперу, поліетилену та змішаних відходів у всіх відділеннях. Це зменшить кількість несортованого сміття, та підвищить екологічну свідомість серед клієнтів.

ТОВ «Нова Пошта» щоденно опрацьовує величезну кількість відправлень, для яких використовується одноразова пакувальна тара – картонні коробки, поліетиленові пакети, плівка. Більшість цієї тари після однієї доставки викидається споживачем, навіть якщо вона залишилася у хорошому стані. Це призводить до таких наслідків:

- надмірне споживання природних ресурсів для виробництва пакування (деревина, вода, електроенергія);
- накопичення відходів, які не завжди потрапляють на переробку, часто опиняються на сміттєзвалищах;
- зростання витрат компанії на виготовлення або закупівлю нових пакувальних матеріалів;
- недостатнє екологічне інформування клієнтів про можливість багаторазового використання пакування.

Тож, доречно запровадити програму повернення або повторного використання упаковки, яка включатиме: спеціально позначені еко-упаковки,

придатні для багаторазового використання; знижки, бонуси чи кешбек за повернення використаної тари; також потрібно розмістити інформацію про переваги повторного використання (через додаток, на сайті та у відділеннях).

Розрахуємо економію матеріалів та витрат за формулою:

$$E = Q \times C \times R \quad (2.2)$$

де, Q – загальна кількість упаковки, що використовується за період (шт або кг); C – середня вартість одиниці упаковки; R – прогнозований відсоток упаковки, що буде повернута і повторно використана (30%).

Отже:

$$E = 1\,000\,000 \times 10 \times 0,3 = 3\,000\,000 \text{ грн}$$

Завдяки впровадженню програми повернення упаковки компанія може зекономити до 3 мільйонів гривень на рік на закупівлі нових пакувальних матеріалів. Це значна сума, яка може бути інвестована у розвиток інших соціально-відповідальних програм або покращення сервісу

Використовуючи дану програму, зменшиться кількість побутових відходів, підвищиться екологічна свідомість клієнтів, відбудеться зниження операційних витрат на нову упаковку, створення позитивного іміджу компанії як соціально відповідального бізнесу.

Екологічна відповідальність є важливою складовою сучасної корпоративної стратегії, особливо для компаній із широкою логістичною мережею, як ТОВ «Нова Пошта». Попри вже впроваджені ініціативи, як-от зелена логістика та енергоощадні технології, існує значний потенціал для подальшого вдосконалення екологічної політики. Запропоновані напрями, зокрема впровадження системи роздільного збору відходів, повторне використання пакувальних матеріалів, дозволять не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й сформувати стійкий, позитивний імідж компанії, та сприятимуть оптимізації витрат, підвищенню клієнтської лояльності та відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

Отже, удосконалення системи управління соціальною відповідальністю ТОВ «Нова пошта» передбачає реалізацію комплексного підходу.

Висновки до розділу 2

В даному розділі проведено аналіз організаційної структури ТОВ «Нова пошта», яке поєднує централізоване стратегічне управління та функціональну децентралізацію. Визначено ключові підрозділи, які забезпечують ефективну роботу в масштабах країни. Встановлено, що компанія має чітко сформовану місію, адаптивну структуру та орієнтована на інноваційність і клієнтський сервіс.

Проаналізовано фінансову звітність підприємства за останні три роки. Виявлено зростання доходів і активів, однак окремі показники ліквідності та рентабельності демонструють нестабільність. Визначено необхідність підвищення фінансової стійкості та поліпшення управління обіговими коштами для забезпечення балансу між соціальними витратами та фінансовими результатами.

Здійснено оцінку поточної системи реалізації соціальної відповідальності на ТОВ «Нова Пошта». Розглянуто внутрішні соціальні практики компанії, зокрема кадрову політику, систему мотивації, організацію безпеки праці, соціальні гарантії, а також стиль управління. Окрему увагу приділено формам звітності, зокрема нефінансовим звітам компанії, що стосуються ESG-показників. У результаті встановлено, що компанія має налагоджену практику соціально відповідальної діяльності, проте відсутня чітка система моніторингу її ефективності.

На основі виявлених проблем та недоліків запропоновано конкретні напрями вдосконалення КСВ у ТОВ «Нова Пошта». Запропоновано впровадження програми внутрішнього кар'єрного наставництва як способу зниження плинності кадрів, розширення практик «зеленої логістики» та повторного використання упаковки для зменшення екологічного впливу. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів, що можуть значно покращити соціальні та репутаційні позиції компанії.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та управління соціальною відповідальністю підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Соціальна відповідальність – це важливий комплексний показник сучасної ефективності діяльності підприємства. У межах дослідження соціальна відповідальність розглядається як стратегічний підхід до управління, що поєднує економічні цілі компанії з потребами працівників, суспільства та довкілля. Вона слугує інструментом довгострокового розвитку підприємства, оскільки забезпечує позитивний імідж, підвищує рівень довіри з боку клієнтів та партнерів, зміцнює внутрішню корпоративну культуру. Соціальна відповідальність виконує низку ключових функцій і є невід’ємною складовою сталого управління підприємством в умовах сучасної економіки.

2. Система управління соціальною відповідальністю підприємства – це сукупність управлінських елементів, які забезпечують цілеспрямовану реалізацію соціально відповідальних дій відповідно до цілей, місії та цінностей організації. Система управління КСВ виконує важливі функції: він спрямований на дотримання етичних норм, забезпечення гідних умов праці, охорону довкілля, підтримку місцевих громад та протидію корупції.

3. Аналіз рівня соціальної відповідальності підприємства є важливим етапом у системі управління, оскільки створює інформаційно-аналітичну базу для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері взаємодії підприємства з працівниками, суспільством, державою та довкіллям. Такий аналіз здійснюється у визначеній послідовності та передбачає оцінювання якісних і кількісних показників реалізації соціально відповідальних ініціатив. Показники ефективності КСВ-політики можуть класифікуватися за напрямками: соціальні (умови праці, плинність кадрів, рівень задоволеності персоналу), екологічні (обсяги відходів, рівень викидів, використання вторинної сировини), етичні (наявність кодексу, механізм скарг,

антикорупційна політика). Загальний механізм оцінки рівня соціальної відповідальності передбачає порівняння досягнутих результатів із поставленими цілями, нормативними вимогами та очікуваннями стейкхолдерів.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління соціальною відповідальністю підприємства є важливою передумовою для ефективного функціонування системи управління соціальною відповідальністю. В сучасних умовах господарювання соціальна відповідальність підприємств є не лише добровільною ініціативою, а й чинником сталого розвитку, конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу. Управління КСВ вимагає комплексного підходу, що включає як стратегічне планування, так і дотримання визначених нормативно-правових вимог. Інформаційне забезпечення управління КСВ включає систему внутрішніх і зовнішніх джерел – від бухгалтерського обліку та звітності до соціальної, екологічної та управлінської інформації, що є підґрунтям для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

5. ТОВ «Нова Пошта» є приватним підприємством, що здійснює діяльність у сфері експрес-доставки по Україні та за її межами. Компанія має розвинену логістичну інфраструктуру, тривалий досвід функціонування та ефективну організаційну модель, що дозволяє їй стабільно утримувати провідні позиції на ринку поштово-логістичних послуг. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є лінійно-функціональною з елементами децентралізації, що відповідає масштабам та специфіці її діяльності. Лінійна складова структури передбачає чітку вертикаль підпорядкування: завдання передаються послідовно від центрального офісу до регіональних представництв і далі – до місцевих відділень. Функціональна частина структури представлена профільними підрозділами: маркетинговим, логістичним, ІТ-відділом, фінансовим департаментом, HR-відділом тощо, кожен з яких виконує свою функцію автономно, але в межах загальної стратегії компанії.

6. ТОВ «Нова Пошта» є підприємством, що демонструє стабільне зростання, однак у його фінансово-господарській діяльності виявляються і негативні тенденції. Зокрема, спостерігається низький рівень поточної ліквідності та нестача власного оборотного капіталу. Попри це, підприємство зберігає відносну фінансову стійкість – коефіцієнт автономії становить 0,4. Негативним є також зменшення показників ділової активності та рентабельності. Це свідчить про потребу в оптимізації витрат і підвищенні ефективності використання ресурсів.

7. У результаті оцінки системи управління соціальною відповідальністю ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що компанія активно реалізує принципи КСВ у різних напрямках: забезпечення прав працівників, боротьба з корупцією, екологічні ініціативи, підтримка громад і благодійність. Водночас проаналізовані офіційні звіти свідчать про переважну зовнішню соціальну активність та недостатній рівень відкритості у формуванні внутрішніх механізмів звітності. На основі SWOT-аналізу було визначено, що до сильних сторін належать чітка політика щодо прав людини, наявність механізму подання скарг, екологічні практики та участь у соціальних проєктах. Натомість серед слабких сторін – відсутність комплексних ESG-звітів, обмежена інформація про інклюзію та недостатній рівень прозорості екологічної ефективності. У сучасних умовах соціальна відповідальність стала важливим фактором стабільного функціонування бізнесу. Приклад ТОВ «Нова Пошта» свідчить про поступовий розвиток у цій сфері, однак для підвищення ефективності управління КСВ необхідно впровадити регулярне звітування про сталий розвиток, посилити публічність результатів соціальних і екологічних програм.

8. Комплексне вдосконалення управління соціальною відповідальністю у ТОВ «Нова Пошта» дозволить підвищити її ефективність, зміцнити соціальну стабільність компанії та відповідати сучасним очікуванням стейкхолдерів. Заходи можна умовно поділити на дві групи: внутрішнього спрямування (робота з персоналом) і зовнішнього спрямування (взаємодія із суспільством).

та довкіллям). У внутрішньому напрямі важливим є впровадження програми внутрішнього наставництва, яка сприяє швидшій адаптації нових працівників, знижує плинність кадрів, формує кадровий резерв. Це дозволяє заощадити ресурси компанії, підвищити лояльність і якість роботи персоналу. У зовнішньому напрямі акцент зроблено на екологічній відповідальності. Пропонується впровадити систему повернення та повторного використання пакувальних матеріалів, що дозволить знизити витрати компанії на нову упаковку, скоротити кількість відходів і підвищити екологічну обізнаність клієнтів. Також рекомендовано розширити систему сортування сміття у відділеннях, що відповідає принципам «зеленої логістики» і сприяє сталому розвитку компанії. Крім того, з урахуванням тенденцій до прозорості, запропоновано удосконалити систему звітності у сфері КСВ з орієнтацією на міжнародні стандарти, що дозволить підвищити довіру партнерів, інвесторів і громадськості до діяльності компанії та покращить її репутаційні позиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 326(1). С. 327-334. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>.
2. Боднарук О.В. Європейський досвід державного регулювання корпоративної соціальної відповідальності. Менеджер. 2016. № 2. С. 41-48.
3. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та її вплив на життєвий рівень населення (теорія, методологія, тенденції розвитку) : дис. - ступеня докт. екон. наук: 08.09. 01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Львів, 2004. 36 с.
4. Будько О.В., Галатов Б.М. Особливості нормативно-правового регулювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 17. С. 100–104.
5. В Україні схвалено Концепцію розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року / Офіційний сайт Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=8baf7d2c-af65-4af7-af48-e1160084e828>.
6. Верховод І, Кирпичова Д. Розвиток корпоративної соціальної політики та корпоративної соціальної відповідальності в компанії «Нова пошта». XXXIX International scientific and practical conference «Problems of Science and Technology: Innovation and Competitiveness» (September 18-20, 2024) Aalborg, Denmark. International Scientific Unity, 2024. PP. 26-31.
7. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? Києво-Могилянська Бізнес-Студія. 2015. № 10. С 121-134.
8. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. пос. Чернівці: „Рута”, 2006. 240 с.
9. Галушка З. Феномен соціального підприємництва: поняття та перспективи розвитку в Україні. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія:

Економіка. 2013. № 148. С. 15–17.

10. Говсєєв Д. Д. Методичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності підприємства в умовах інноваційності бізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 246 – 251. URL:http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae_2024_r03_a43.pdf.

11. Головінов О. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми. Економічний вісник Донбасу. 2014. Вип. № 2. С.187-192.

12. Грибан В.Г., Негодченко О.В. Охорона праці: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр учбової літератури. 2020. 280 с.

13. Грицаєнко М. І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності. Економіка АПК. 2021. № 5. С. 17-29.

14. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. Демографія та соціальна економіка. 2011. № 1.15. С. 39-46.

15. Даниленко О. А. Оцінювання ефективності соціальної відповідальності. URL:<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3f468adf-d629-4a60-9033-59d3f910dcd7/content>

16. Даниленко О. А. Управління соціальною відповідальністю організації. Соціально-трудова відносинами: теорія та практика: зб. наук. пр. 2011. № 1. С. 51-56.

17. 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_1/182185.pdf.

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

19. Збаровська Н. Система екологічного управління: вимоги стандарту ISO 14001 / Офіс сталих рішень. URL: <https://ukraine-oss.com/systema-ekologichnogo-upravlinnya-vymogy-standartu-iso-14001>.

20. Зелена книга «Реалізація Європейського зеленого курсу в транспорті та формування сталої мобільності» / Офіс ефективного регулювання BRDO, 2022. 75 с.
21. Клименко І. М. Теоретико-методологічний підхід до ролі соціальної відповідальності бізнесу в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 118-124.
22. Колот А.М., Грішнова О. А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.
23. Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2010. 348 с.
24. Комарова К. В., Ковальчук Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 25-30.
25. Конституція України: Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
26. Концепція реалізації державної політики щодо соціального захисту населення та захисту прав дітей: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.08.2020 р. № 1057-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-2020-%D1%80#n7>.
27. Копішинська К.О., Грабина А.Ю. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 24. С. 85-92. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/274828/269974>.
28. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з англ. Київ: Стандарт, 2005. 302 с.
29. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та

суспільством. Журнал європейської економіки. 2016. Т. 15, № 2. С. 172-182.

30. Кузьмін О. Є., Пирог О.В., Чорнобай Л.І., Романишин С. Б., Вацик Н.О. Соціальна відповідальність: посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 328 с.

31. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2021. Vol. 3, № 2. С. 56-64.

32. Кусик Н. Л., Ковалевська А.В. Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціальної відповідальності підприємства. Проблеми економіки. 2012. № 3. С. 137-141. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages137_141.pdf.

33. Куц С. Соціальна відповідальність бізнесу. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка. 2019. № 3. С. 88–101.

34. Кушнір О., Кріль О. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв'язку. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-38>.

35. Левченко О.П. Сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)». Економіка транспортного комплексу. 2016. № 24. С. 39–54.

36. Лень В. С. Господарський облік: дефініція та зміст. Вісник ЧДТУ. Серія «Економічні науки». 2012. № 56 (1). С. 284–289.

37. Маматова Т.В. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності: механізм адаптації для органів державного контролю України. Державне управління та місцеве самоврядування. 2010. Вип. 1(4). С. 109–120.

38. Мостепанюк А.В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 13-22.

39. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Водницька Н.В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства: монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2020. 323 с.
40. 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>.
41. Нестеренко В. Ю., Токар І. І. Економіка виробництва: конспект лекцій. Х.: Книга, 2012. 154 с.
42. Олійник О.О. Соціальна відповідальність: Навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 222 с.
43. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
44. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. К.: НТУ «КПІ», 2015. 180 с.
45. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>.
46. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
47. Репко А. С. Міжнародний досвід регулювання соціальної відповідальності бізнесу. Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку: зб. матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції; 17 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 295-296.
48. Селіверстова Л.С., Лосовська Н.В. Підходи до формування організаційноекономічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. Економіка та держава. 2019. № 7. С. 13–16.
49. Смовженко Т.С., Кузнєцова А.Я. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник. Київ: Вид-во УБС НБУ, 2009. 258 с.

50. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.
51. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни / CASES. URL: <https://cases.media/en/news/socialna-vidpovidalnist-biznesu-v-umovakh-viini>.
52. Соціально-відповідальний бізнес. Як «Нова Пошта» допомагає під час війни / Інститут розвитку громадянського суспільства імені Голди Меїр. URL: <https://goldameir.institute/2024/05/sotsialno-vidpovidalnyj-biznes-yak-nova-poshta-dopomagaye-pid-chas-vijny>.
53. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Томашевська А. Р. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2021. № 2(8). С. 109-120. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25356/211219ekonomiknove-111-124.pdf>.
54. 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.
55. Стеценко В., Березова Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії. Галицький економічний вісник. 2020. № 2 (63). С. 243-250.
56. Стиценко Т.Є., Пронюк Г.В., Сердюк Н.М., Хондак І.І. Безпека життєдіяльності: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ. 2018. 336 с.
57. Сухотеріна М.І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2015. 254 с.
58. Сухотеріна М.І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління підприємством. Одеса: Одес.нац.політехн.ун-т, 2016. 254 с.
59. Усатенко О. В. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства у процесі сталого розвитку для цілей управлінського обліку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 794. С. 88-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_794_14.

60. Філіпова С.В., Сухотеріна М.І. Порівняльна характеристика методик оцінки ефективності системи КСВ. БІЗНЕСІНФОРМ. 2015. №3. С. 284 – 287.

61. Чижишин І.О. Значення і сутність соціальної відповідальності в умовах функціонування ринкової економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(3). С. 127-130.

62. Швець Л. І. Витрати соціально відповідальної діяльності бізнесу. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2011. № 2 (56). С. 163–168.

63. Шевченко Т.П. Проблеми законодавчого регулювання корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Вісник Національного університету «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого». 2012. № 2(9). С. 111–118.

64. Шиманська О. П., Петрук Н. В. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-92>.

65. Шиманська О., Петрук Н. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-92>.

66. Яхно Т. П. Підхід до оцінювання внеску соціальної відповідальності бізнесу в соціально-економічний розвиток національної економіки країни. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 6(134). С. 22-28. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20186\(134\)/sep20186\(134\)_022_YakhnoT.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20186(134)/sep20186(134)_022_YakhnoT.pdf).

67. Chovanová Supeková S., Krchová H., Fabo L. Modelling the CSR concept of an enterprise under the influence of marketing strategies and strategic competitiveness. Journal of Competitiveness. 2023. № 15(1). Pp. 20-37. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2023.01.02>.

68. International Organization for Standardization. URL: <http://www.iso.org>
69. Orlova K., Biriuchenko S., Vikarchuk O. Corporate social responsibility in the enterprise development management. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. Vol. 7(3). 01. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.01>.
70. UN Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org>.