

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: «**Формування системи управління підприємством на основі
принципів соціальної відповідальності**»

Виконав:	студент групи ЕкММ-21з Лупак Соломія Володимирівна	_____
Науковий керівник:	к.е.н., доц. Жук Оксана Петрівна (ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)	_____
Рецензент:	_____	_____
	(ПІБ, посада, назва підприємства/установи)	

Львів – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1.Сутність, значення і основні принципи соціальної відповідальності.....	7
1.2.Структура соціальної відповідальності підприємства.....	16
1.3.Система управління соціальною відповідальністю підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	34
2.1.Загальна організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Нова Пошта».....	34
2.2.Аналіз системи соціальної відповідальності на ТОВ «Нова Пошта».....	43
2.3.Оцінка рівня соціальної відповідальності в управлінні ТОВ «Нова Пошта».....	53
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3.НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	63
3.1.Стратегічні напрями розвитку підприємства на основі принципів соціальної відповідальності.....	63
3.2.Вдосконалення розвитку соціальної відповідальності на ТОВ «Нова Пошта»..	70
3.2.Напрями державної політики сприяння розвитку соціальної відповідальності на підприємствах в Україні.....	75
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку суспільства для побудови цивілізованих суспільних відносин важливим є формування паритету інтересів, одним із основних інструментів якого слугує механізм соціальної відповідальності підприємств.

Соціально-відповідальна поведінка суб'єктів господарювання є гарантією сталого економічного та соціального розвитку країни, покращення якості та удосконалення виробничих відносин. Сучасний бізнес не може розглядати себе окремо від його найважливіших аспектів, тому саме реалізація соціальної відповідальності є тим опосередкованим чинником, який забезпечує зв'язок: соціальна відповідальність—зацікавлені сторони—підвищення ефективності діяльності підприємства.

Правильне розуміння ролі принципів соціальної відповідальності у системі формування управління на підприємстві сприяє поліпшенню якості життя не тільки персоналу підприємства, але й споживачів та суспільства в цілому. Узгодження інтересів працівників та споживачів (підвищення якості життя, зміцнення здоров'я, задоволення культурних потреб) і підприємства (одержання прибутку, підвищення рентабельності, загальне процвітання) є складним, багатоаспектним процесом, що охоплює економічні і соціальні процеси на підприємстві та у зовнішньому середовищі, обґрунтовує необхідність використання можливостей принципів соціальної відповідальності й удосконалення місії підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи магістра - комплексне обґрунтування теоретичних засад та дослідження практичного впровадження принципів і механізму соціальної відповідальності на підприємстві, пошук напрямів вдосконалення управління підприємством на засадах принципів соціальної відповідальності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- визначити сутність поняття соціальної відповідальності та її основні принципи;
- проаналізувати структуру соціальної відповідальності на підприємстві;
- дослідити вплив принципів соціальної відповідальності на формування системи управління підприємством;
- зробити загальну управлінську характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта».
- дослідити особливості впровадження соціальної відповідальності на ТОВ «Нова Пошта».
- оцінити ефективність системи соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта».
- визначити напрями вдосконалення та розвитку соціальної відповідальності на досліджуваному підприємстві і на підприємствах України в цілому.

Об'єктом дослідження є соціальна відповідальність підприємства, зокрема, ТОВ «Нова Пошта», а предметом дослідження є система принципів та механізм реалізації соціальної відповідальності на підприємстві.

Джерельна база дослідження. Над формуванням теорії та практики соціальної відповідальності підприємств і організацій працювало багато вітчизняних і зарубіжних учених та практиків. Питання формування і забезпечення соціальної відповідальності бізнесу розглядали у своїх роботах такі відомі зарубіжні вчені як: Р. Акерман, Г. Атаманчук, Г. Боуен, С. Вартік, Д. Вуд, Т. Галт, Д. Годпастер, А. Градов, К. Девіс, Е. Демінг, П. Друкер, К. Л. Келлер, А. Керолл, Ф. Кохрен, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левітт, Дж. МакГуір, Дж. Макейнз, Є. Д. Малінін, Лі Ненсі, М. Портер, Дж. Пост, Л. Престон, Р. Рейденбах, П. Робін, Д. Свансон, С. Сеті, Ш. Харрісон, Дж. Харрінгтон, Р. Хачатуров, В. Фредерик.

Важливим є внесок у дослідження соціальної відповідальності бізнесу таких українських вчених як: Ф. Аделькін, Д. Акімов, Л. Амджадін, О. Березіна, В. Білявський, Н. Борецька, М. Бутко, В. Воробей, І. Ворончак, 20 О. Гетьман, О. Грیشнова, Н. Демченко, Л. Дідик, К. Дідківська, О. Дудкін, В. Жуковська, А. Зінченко, Л. Коломієць, А. Колот, В. Крикун, А. Лопатинська, М. Мельник, Т. Надтонка, Г. Назарова, М. Окландер, П. Орлов, А. Павленко, Ю. Петруня, М. Подопрігора, А. Рамазанов, М. Саприкіна, Н. Супрун, Н. Ткаченко, А. Хамідова, О. Чирва, В. Шаповал, М. Шефер, Р. Ягутян та інші.

Теоретико-інформаційну базу дослідження становлять монографічні роботи і статті вітчизняних і зарубіжних економістів у фахових економічних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій та семінарів тощо.

Віддаючи належне напрацюванням вітчизняних та зарубіжних вчених, слід зазначити, що проблема забезпечення соціальної відповідальності бізнесу на ринку має недостатньо комплексний рівень теоретикометодичного опрацювання. На сьогодні вона вимагає уточнення понятійно термінологічного апарату; доцільним є подальший розвиток методичних підходів до визначення рівня, підвищення та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу на ринку; потребує поглибленого обґрунтування необхідності посилення регулювання на макроекономічному рівні забезпечення соціальної відповідальності бізнесу.

У процесі роботи використовувалися такі *методи дослідження*: системної оцінки, вибірки, узагальнення, порівняння та групування, методи графічного зображення даних, методи прогнозування.

Елементи наукової новизни. Отримали подальшого розвитку можливості практичного застосування принципів соціальної відповідальності на підприємстві, на основі чого запропоновано шляхи покращення рівня соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта».

Практична значущість. Отримані результати магістерського дослідження дали змогу оцінити рівень формування і впровадження принципів соціальної

відповідальності у систему управління ТОВ «Нова Пошта», виявити складні та сильні сторони для підвищення ефективності діяльності організації на основі принципів соціальної відповідальності.

Структура роботи. Магістерська робота викладена на 93 сторінках основного тексту і складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить список використаних джерел (49 найменувань), 4 таблиці та 10 рисунків.

Перший розділ складається з трьох параграфів, у яких розкрито поняття принципів соціальної відповідальності, його складові та вплив на підприємницьку діяльність. Другий розділ містить три параграфи. Зокрема, у ньому досліджена діяльність ТОВ «Нова Пошта», проаналізовано результати дослідження формування принципів соціальної відповідальності в контексті управління. У параграфах третього розділу запропоновані методи підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства, а також напрямки її розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення і основні принципи соціальної відповідальності

Однією з найбільш обговорювальних тем на сьогодні у бізнесовому світі є тема соціальної відповідальності. Відкритість у діловій сфері зумовила зростання ролі бізнесу у суспільному середовищі. У закритому просторі, неможливо успішно функціонувати на ринку. Саме інтеграція соціальної відповідальності у стратегію розвитку бізнесу стає важливою та необхідною рисою провідних компаній світу.

У практиці на світовому ринку існує розуміння, що таке соціальна відповідальність. Кожна організація, яка функціонує у цій сфері надає різне визначення даному поняттю.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) або соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) це перш за все етичні норми та досягнення успіху у веденні комерційної діяльності. КСВ діяльність, яка приносить користь бізнесу, суспільству та сприяє економічному, соціальному, екологічному розвитку, як бізнесу так і суспільства [33]. Поняття та зміст соціальної відповідальності, на пряму залежить від взаємовідносин між бізнесом, державою і громадянським суспільством. Проте трактування цього поняття є не обмежене. Виникають лише дискусії з приводу деяких проблем, пов'язаних з СВБ. Не існує одного загальноприйнятого визначення КСВ, так в свою чергу і не існує загальноприйнятої класифікації основних її складових. До КСВ часто відносять заходи щодо захисту навколишнього середовища, прав людини, захисту праці, дотримання стандартів ведення бізнесу, гармонізації взаємовідносин з місцевим співтовариством, створення і підтримки конкурентного середовища і ринкової економіки. В широкому розумінні в концепції прийнято розглядати економічний розвиток

компанії, освіти і розвиток лідерських навичок, охорона здоров'я розв'язання глобальних проблем людства.

Програми Розвитку ООН в Україні її фахівців під КСВ розуміють філософію поведінки і концепцію побудови діловим співтовариством, компаніями і окремими представниками бізнесу своєї діяльності з напрямом на орієнтири:

- виготовлення якісної продукції та надання послуг для споживачів;
- неухильне виконання вимог законодавства;
- побудова добросовісних взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами;
- введення бізнесу, орієнтоване на зростання добробуту вкладників;
- врахування очікувань суспільства і етичних норм в діловій практиці;
- вклад у розвиток проектів місцевого самоврядування через партнерські програми [32].

Green paper Європейського Союзу розглядає соціальну відповідальність як “концепцію, в якій компанії на добровільній основі інтегрують соціальну і екологічну політику в бізнес-просторі і їх взаємовідносини компанією та з організацією людей” [3]. Дана концепція прийнятна для більшості країн Європейського Союзу. Соціальна відповідальність має багаторівневий характер, який складається з трьох рівнів.

Перший рівень являє собою виконання таких зобов'язань, як :своєчасна виплата заробітної плати, сплата податків та розширення робочого штабу.

Другий рівень являє собою хорошими умовами праці, розвиток соціальної сфери, підвищенням кваліфікації працівників.

Третій, найвищий рівень відповідальності, на думку вчених М. Бутко, В. Воробей ,В. Білявський, Н. Борецька, являє благодійну діяльність.

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

Таблиця 1.1.

Види корпоративної соціальної відповідальності [5]

<i>Внутрішня КСВ</i>	<i>Зовнішня КСВ</i>
Безпека праці	Спонсорство і корпоративна благодійність
Стабільна виплата заробітної плати	Охорона навколишнього середовища
Підтримання соціально-значимої заробітної плати	Робота з місцевим співтовариством і місцевою владою
Допомоги працівникам в екстрених ситуаціях	Участь у кризових ситуаціях

Підхід А. Кероллом є одним з найцікавіших у існуючих теоріях. Кероллом вважав, що КСВ, це своєрідна «піраміда», яка складається з етичної відповідальності, економічної відповідальності, правової відповідальності, а також філантропічної відповідальності, як бачимо з рис.1.1.



Рис. 1.1. «Піраміда відповідальності» А. Керолла [5]

Економічна відповідальність є основою, оскільки компанії створювалися для виконання основної функції компанії—отримання прибутку, а також виробники товарів та надання послуг, що дозволяло забезпечувати потреби споживачів.

Правова відповідальність є другою ланкою, що являє собою необхідність згідно з існуючими законодавчим нормам дотримуватися правил та законів.

Філантропічна відповідальність передбачає, що компанія буде направляти свою діяльність на підтримку та розвиток соціальних програм.

Етична відповідальність базується на нормах моралі зацікавлених сторін.

Для забезпечення життєздатності підприємств будь-якої галузі дотримання етичних, економічних, філантропічних та правових норм відповідальності є невід'ємною частиною.

Політика КСВ є визначена чинником, який збільшує прибутковість компаній, в зв'язку з чим компанії почали реагувати на заклики урядів, суспільства та інвесторів та показали ступінь впливу свого виробництва на навколишній світ. У зв'язку із забруднення навколишнього середовища, сьогодні концепція КСВ серйозно розширилася. На сьогодні є важливим не те, що компанії роблять з прибутками, які вони заробили, а те, як вони заробили ці гроші.

Реалізація стратегій КСВ, включають в себе задоволеність персоналу, збільшення цінності бренду та скорочення плинності кадрів. Організації, що не приєдналися та не підтримують стратегію КСВ втрачають можливості в бізнесі і відстають в управлінні Компанії, що не маю за мету впроваджувати КСВ, не повністю реалізують свій економічний потенціал, а також не контролюють вплив свого виробництва на суспільство і навколишнє середовище. Таким чином можна виділити дві основних складових концепції КСВ.

Мінімізацію бізнес-ризиків, тобто заповнення всіх прогалин, які існують у взаємин між суспільством та організацією, можемо віднести до першої складової. Перший крок на шляху до запровадження КСВ-це визначення та вивчення даних прогалин. Багато хто порівнює це явище зі страховою політикою, яка захищає компанію від проблем у майбутньому та несподіваних ситуацій. Саме в ранньому сповіщенні про проблеми, які можуть застати компанію зненацька і полягає головна функція КСВ, що допомагає усвідомити ризики у майбутньому.

Інша складова КСВ-перетворення проблем, які існують в навколишньому середовищі та в суспільстві в можливість реалізації для бізнесу. Наприклад, в Граці, де більшість населення страждає від йододефіциту, компанія створила спеціальну йодовану сіль. Для того, щоб продавати та виробляти її, компанія перебудувала всю свою бізнес-модель. Виробництво йодованої солі винесли в сільські райони, таким чином створивши там робочі місця. Фасування солі запустили в маленькі, більш доступні за ціною пакети. Так, компанія створила новий бренд і новий ринок пішовши назустріч соціальної та медичної потребам [4].

Можна виділити основні принципи впровадження в маркетингові стратегії КСВ:

Принцип бізнес-етики та поваги є базовим принципом. Головною складовою, якого це-робити те, що говорите.

Реклама повинна не перебільшувати властивості товарів та бути чесною. Будь-які маркетингові матеріали повинні бути правдиві та прозорі. Але можна піти й далі, так у одному з років одна з компаній запустила рекламну кампанію, що закликає до відповідального споживання алкоголю, а ця компанія в свою чергу спонсорувала рекламну кампанію проти куріння підлітків на MTV.

Зклопотаність станом навколишнього середовища відкриває перед компанією додаткові можливості, а саме виробництво «зелених» продуктів. Більшість компаній з підрозділу електроенергетики пропонують споживачам «зелений пакет», де спожита електроенергія зіставляється з відновлюваної енергії та енергозбереженням.

З кожним роком більше та більше фактів свідчить про те, що соціальна відповідальність є чинником підвищення морального духу співробітників і лояльності клієнтів, іміджу компанії, підвищення прибутковості, зниження витрат, а також інших переваг. Для компаній, що працюють на багатонаціональній основі, участь спільноти може бути корисною для підтримки зусиль щодо виходу на нові ринки, залучення потенційних співробітників і створення, або зміцнення репутації

компанії, її бренду та продуктів. Так, дослідження Cone Communications показало, що 60% клієнтів сподіваються, що підприємства будуть надавати перевагу соціальним та екологічним змінам у державі, 90% опитаних споживачів заявили, що куплять продукт, тому що компанія підтримала проблему, яка їх хвилює, 75% покупців відмовляться купувати у організації продукт чи послугу, якщо дізнаються, що вона підтримує проблему, яка суперечить їх власним переконанням[4].

Соціальна відповідальність є механізмом розвитку бізнесу, максимізації прибутку та допомоги суспільству. Більшість світових компанії використовують концепцію КСВ для того, щоб балансувати між отриманням прибутку і розв'язанням соціальних проблем.

Підходи до формування принципів у сфері соціальної відповідальності надали змогу виділити дві основні групи, що визначатимуть оперативний та стратегічний контекст діяльності компанії, що визначений загальними нормативними документами у КСВ, а також специфічні, які формуються на рівні суб'єкта господарювання і визначаються особливостями організаційно-правової форми господарювання, специфікою виду економічної діяльності, середовищем функціонування організації[41].

Основні принципи соціальної відповідальності подано у міжнародному стандарті ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності» за групами:

- прозорість;
- підзвітність;
- правові норми;
- міжнародна підзвітність;
- права людини.

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

Специфічні принципи КСВ формуються на рівні суб'єкта господарювання і визначаються специфікою його підприємницької діяльності за різними ознаками, а також формуються під впливом факторів середовища КСВ[33]. Специфічні принципи формуються згідно з очікуваннями стейкхолдерів підприємства. Враховуючи зміни у світовій економіці, виклики середовища суттєво змінили очікування стейкхолдерів, яким в даний час вважається важливим, за якими принципами підприємство здійснює свою діяльність, чи відповідає вона загальним критеріям сталого розвитку, визначеним у світі, яким чином здійснюється перерозподіл доходів на користь суспільно корисних і значущих напрямів. Тобто, якщо немає відповідної реакції на запити стейкхолдерів, то підприємство їх просто втрачає, так само, як і свої позиції у бізнесі.

В організації принципи соціальної відповідальності включають добровільність, інтегрованість у бізнес-процеси розвитку підприємства, користь для організації та виправдання очікувань його стейкхолдерів, партнерство, інноваційність у формуванні у цінностей та використанні форм КСВ вирішенні проблем сталого розвитку суспільства і території розташування підприємства.

Група принципів, що характеризують рівень відкритості організації включають:

- підзвітність (обов'язковість та регулярність надання інформації про прогрес у сфері КСВ суспільству);
- публічність (будь-яка інформація у сфері КСВ, крім конфіденційної, повинна бути відкрита і доступна для суспільства);
- прозорість (чіткість і зрозумілість підходів щодо впровадження програм розвитку КСВ та механізмів їх реалізації);
- достовірність (недопустимість фальсифікації інформації про рівень КСВ)[33].

Наступний блок принципів «Системність» включає принципи:

- послідовності (єдність в часі, передбачає відповідальність компанії за минулі, теперішні та майбутні дії);
- спрямованості (наявність пріоритетних напрямів КСВ);
- інтегрованості (передбачає проникнення КСВ у всі бізнес-процеси та процес прийняття рішень на всіх ієрархічних рівнях управління);
- регулярності (перехід від одиничних та разових акцій у сфері КСВ до планових програм та постійно діючої системи КСВ на всіх рівнях управління);
- просторової єдності (КСВ є основою бізнес-процесів у всіх структурних одиницях компанії).

Блок специфічних принципів вважають третім блоком «Значущість» приділяє увагу на принципах:

- ефективності (співвідношення ефекту і витрат на КСВ повинно бути оптимальним для підприємства, витрати повинні бути спрямовані на вирішення конкретних проблем суспільства);
- масштабності (діяльність з КСВ повинна бути орієнтована на велику аудиторію та приносити користь суспільству);
- актуальності (передбачає своєчасність та затребуваність програм та заходів з КСВ у конкретних сферах, які цього потребують);
- пріоритетності (вибір ключових напрямів КСВ, важливих як для підприємства, так і для суспільства);
- альтруїзму (передбачає готовність віддати частину доходів на благо суспільства).

Блок четвертий- «Партнерство», передбачає посилення співпраці на рівні трьох компонентних «бізнес–влада–суспільство» для забезпечення синергетичного ефекту від заходів КСВ, орієнтований на принципи: створення принципово нових підходів до ведення бізнесу, створення продукту, технологій, методів управління

персоналом тощо, що забезпечить реалізацію цілей сталого розвитку суспільства і подолання його викликів, переходу від добровільних ініціатив до обов'язкової практики КСВ для всіх суб'єктів господарювання; готовності до постійного діалогу зі стейкхолдерами з метою недопущення конфліктних ситуацій; доброчесності (передбачає сумлінну, чесну, відкриту діяльність підприємства, щодо всіх стейкхолдерів і суспільства).

Дані специфічні принципи КСВ із загальними орієнтирами також становитимуть в основу визначення комплексу цінностей діяльності, цілей, завдань її реалізації на всіх рівнях управління.

В умовах жорсткої конкуренції та виходу України на європейські ринки соціальна відповідальність стає вирішальною умовою підвищення статусу та ділової репутації підприємства, таким чином створює додаткові можливості для поширення ідей КСВ в середовищі бізнесу, встановлення ділових контактів, підвищення прибутковості діяльності. Організаціям слід дотримуватися принципів соціальної відповідальності у відносинах державою з партнерами, місцевими громадами і насамперед з тими, від кого залежить фінансове благополуччя організації—працівниками підприємства та споживачами його продукції. Вірно побудована система соціальної відповідальності з відповідним набором її інструментів одночасно виступає гарантом дотримання принципів сталого розвитку підприємства та індикатором корисності його діяльності на благо суспільства.

Відповідальне ставлення до свого продукту та до працівників, збільшена відповідальність у соціальній сфері, участь у вирішенні соціальних проблем і є соціальною відповідальністю бізнесу. У більш ширшому понятті соціальна відповідальність бізнесу може бути представлена як система заходів та цінностей, які є метою поширення позитивного впливу на діяльність організації в соціальній, економічній, екологічній сферах, як і у самій організації так і за її межами[6]. Соціальна відповідальність в організації містить у собі процедури і практики компаній з семи аспектів діяльності:

- 1) трудові відносини;
- 2) етичну діяльність;
- 3) права людини;
- 4) захист прав користувачів;
- 5) організаційне управління;
- 6) розвиток місцевих громад і співпраця з ними.

Основою підвищення конкурентноспроможності є і безпосередня реалізація соціально відповідальних стратегій у бізнесі, які орієнтовані на досягнення соціальних ефектів, економічного добробуту, а не лише для запобігання негативним наслідкам діяльності компанії.

1.2. Структура соціальної відповідальності підприємства

Соціальна відповідальність підприємства має складну структуру. Суб'єкт та об'єкт є складовими соціальної відповідальності. Сама соціальна відповідальність має два критерії:

- суб'єктивний, що визначає морально-психологічні якості особи, як складової суспільного виховання, формування і розвитку особи, що знає свій обов'язок та свою невинність перед суспільством;
- об'єктивний, що характеризує об'єктивну зумовленість діяльного суб'єкта зовнішніми соціальними вимогами, тобто, його залучення до соціальних зв'язків та взаємовідносин.

Організації усіх типів несуть добробут суспільства, впливають на навколишнє середовище саме через соціальну відповідальність[33].

Розглянемо більш детально, у чому ж полягає соціальна відповідальність, з огляду на її об'єкт. Перш за все, вона складається з кількох рівнів (рис.1.1):

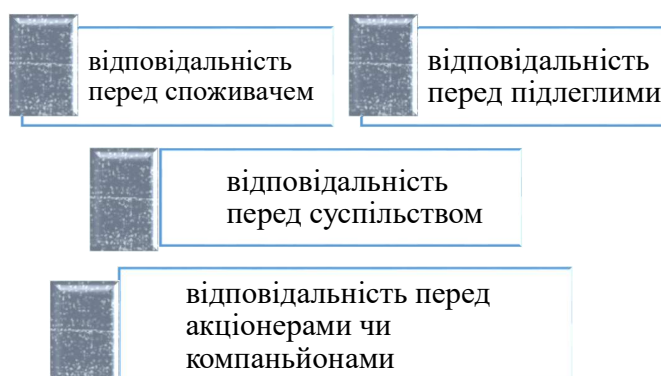


Рис.1.1 Соціальна відповідальність з огляду на її об'єкт [33]

У взаємовідносинах виробників зі споживачами і суспільством, існують також цілеспрямовані зобов'язання, передбачені:

- відкритістю інформації про організацію та продукцію чи послугу;
- відповідальність за тих, хто займається реалізацією продукції (послуг);
- добросовісних відносинах із споживачами;
- відповідальність перед підлеглими;
- відповідальністю перед споживачем та постійне оцінювання задоволеності споживача;
- сумлінність маркетингових проектів;
- своєчасність сплати податків;
- підтримка суспільних рухів за якість і добродійність;
- захист природного середовища.

Генрі Форд казав: «Спочатку–користь для суспільства, потім–закономірне підвищення власного добробуту» [2]. Саме на такій системі цінностей і будується менеджмент майбутнього. Відповідальність менеджера, як суб'єкта є важливим інтегруючим джерелом на зовнішнє середовище бізнесу. Зовнішню відповідальність менеджера можна виміряти кількісно, наприклад, як можливий розмір збитків, то оцінити рівень відповідальності як особистісної риси можна лише за її стійкого виявлення в процесі виконання професійної діяльності.

Серед виду соціальної відповідальності структурних елементів віділяють:

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

Дехто пропонує ввести також зміст, обсяг, простір та час. Сама ж сукупність соціальної, юридичної та морально-етичної відповідальності становлять професійну відповідальність менеджера, яка вважається мірою усвідомлення особистістю своїх професійних обов'язків і добровільного їх виконання, а також мірою її провини за невиконання професійних обов'язків.

Якщо розглянути саму структуру управління, то на організації зазвичай вона складається із трьох рівнів:

- стратегічного;
- управлінського;
- практичного.

Група Стратегічного планування (погоджує та розглядає питання стратегічного характеру, впроваджує програму соціальної відповідальності). Голова правління (відповідає за розроблення програм і політики соціальної відповідальності та їх впровадження в організації). Група з Соціальної відповідальності (надання звітів, статистики, щодо виконання та впровадження програм соціальної відповідальності).

Стратегія КСВ є складних механізмів для того, щоб розробити її, необхідно:

- мати підтримку власників, провідних працівників компанії;
- здійснити детальний аналіз аналогічних діяльності в компаній;
- розробити варіанти можливих ресурсів, заходів;
- сформувати ключові сфери зовнішніх та внутрішній ресурсів

КСВ, які збігаються з бізнес стратегією іншої компанії.

Стратегія КСВ має враховувати специфіку зовнішнього оточення та соціального середовища (село, або ж велике місто) напрямку діяльності та масштабі

компанії. Дана стратегія повинна містити заходи з підтримки, інвестицій у людський капітал освіти, екологічні програми, заходи у сфері збереження здоров'я, співпраця з місцевими громадськими організаціями, місцевим самоврядуванням тощо.

На організації через центри соціальних програм, може здійснюватись і сама організація КСВ. Так, на деяких організаціях створюється головний офіс з метою контролю заходів із соціальної відповідальності [33]. Таким чином, можна призначити відповідального з питань розвитку програм КСВ, який нести відповідальність. У закордонних компаніях є досвід створення Комітету з питань впровадження КСВ, який уповноважений обговорювати та реалізовувати головні напрямки діяльності з КСВ, включаючи задоволення споживачів, бізнес етику, виконання законів та правил, захист навколишнього середовища та залучення громадськості. Якщо ж входять більше ніж два підрозділи, то можна призначити менеджерів з управління КСВ у підрозділах, які будуть дотримуватись єдиних стандартів. Менеджер з соціальної відповідальності є доволі нова посада, для нього є важливим розуміння сполученні таких ланок, як клієнт та компанія.

Саме від спеціалізації, масштабу бізнесу, інституційного забезпечення та видів економічної діяльності залежить структура управління соціальною відповідальністю. Система управління орієнтується на визначене коло осіб, які є зацікавлені на організації, це і дає змогу визначити стратегічні цілі у сфері КСВ, ризики, можливі шляхи соціального діалогу та комунікацій. Зацікавлені особи формують своєрідне зовнішнє та внутрішнє оточення і можуть бути представлені як безпосередніми, так і опорядкованими особами, що мають певний інтерес і владу (вплив) у діяльності компанії. Такими зацікавленими особами на організації є:

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

За останні роки неабияк загострилась проблема використання ресурсів навколишнього середовища. Тому у процесі управління соціальною відповідальністю через взаємодію людей (працівників компанії) з навколишнім середовищем слід налагодити раціональні механізми щодо використання природних ресурсів, збереження фауни. Управління соціальною відповідальністю повине ґрунтуватись на оптимізації певних відповідних витрат, зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище.

Важливим фактором для організації повинно стати те, що саме соціальна відповідальність приносить хороші фінансово- економічні показники. Сьогодні відповідно до результатів чисельних досліджень в США і ЄС доведено той факт, що компанії, що провадять доброчинність, мають перелік економічних вигод, а саме: зростання обсягів продажів і ринкової частки, укріплення позицій бренда, поліпшення іміджу й посилення впливу, більш широкі можливості стосовно мотивування, залучення й винагороди спеціалістів, залучення інвестицій, зниження витрат на виробництво і т.д. Д. Грейсон визначив сім кроків щодо перетворення СВ на соціальну вигоду для підприємства (табл. 1.2) [9].

Дані етапи є результатом узагальнення різнопланового досвіду соціальної відповідальності. Його усвідомлення може бути стимулом щодо здійснення соціальних заходів.

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

- доступність, прозорість інформації щодо продукції;
- чесна та повна сплата податків;
- чесність конкуренції;
- моральність та добропорядність бізнесу;
- соціальний захист.

Таблиця 1.2

**Сім кроків для перетворення соціальної відповідальності
на соціальну вигоду [9]**

Крок	Сутність
Визначення пружин, які можуть призвести до змін	Як поєднання підвищеного тиску із боку груп впливу і зміни в зовнішньому середовищі можуть впливати на компанію
Наповнення їх змістом	Як провести оцінювання вищезгаданих пружин (факторів) на стратегії ведення бізнесу і покращення даних стратегій
Визначення умов раціональності	Як вибудувати умови раціональності задля покращених стратегій, враховуючи організаційну структуру, мету бізнесу та інші організаційні питання
Зобов'язання до певної дії	Визначити як покращені стратегії відносяться до структури управління, стилю лідерства й цінностей підприємства
Інтеграція і пошук ресурсів	Як інтегрувати різноманітні аспекти соціальної відповідальності й операційні вимоги які впливають з попередніх кроків. Визначення необхідних ресурсів
Залучення груп впливу	Яким чином залучити групи впливу для визначення й впровадження покращених стратегій

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

1. В результаті приватизації та роздержавлення великими компаніям в спадок лишилась досить розвинена соціальна інфраструктура, але вона не використовувалась за соціальним призначенням та згодом була розпродана. Саме тому ставиться питання стосовно деякого «соціального відкупу», необхідного для відновлення даної інфраструктури.

2. Розвиток КСВ бізнесу в значній мірі залежить від економічної ефективності діяльності підприємства. Кризовий стан компаній не підштовхує до розширення соціальних заходів, а навпаки, змушує знижувати зайнятість, а тому, й знижувати заробітну платню, мінімізувати соціальні витрати.

3. Соціальна відповідальність українських підприємств розвивається стихійно. На сьогодні немає чітко зазначених державних або виважених корпоративних рішень з метою її впровадження, в більшості випадків не визначаються ті напрямки бізнесу, що можуть забезпечувати максимальну соціальну віддачу.

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

Потреба є рушійним фактором до конкретних дій - активність людей діяти із врахуванням зовнішніх збуджуючих стимулів та у конкретному напрямку.

Формування мотивів дозволяє визначити роздержавлення, дії, які необхідні задля їх досягнення і мету. Саме за пріоритетними мотивами необхідно зрозуміти підхід до оцінювання ефективності соціальної відповідальності компанії. Якщо розглядати такий випадок то під КСВ підприємства мається на увазі соціальна відповідальність бізнесу з різноманітних позицій та проявів [10]:

- з позицій власників бізнесу – своєчасна виплата заробітної платні співробітникам, добросовісна сплата податків, дотримання законодавства та розвиток власного бізнесу;
- з позицій співробітників – відповідальність власників стосовно колективу працівників, соціальна політика компанії;

- з позиції споживачів–не завищувати ціни на товари, обов'язок виробляти тільки якісні, нешкідливі товари, надавати про них правдиву інформацію, не стимулювати шкідливі звички у споживачів;
- з позицій керівників місцевих владних органів–в обмін на елементарне право спокійно проводити законну бізнесову діяльність на певній території країни та на вимогу адміністрацій надавати так звані «благодійні внески»;
- з позицій ділового партнерства–формування відносин із партнерами на принципах фінансової відповідальності, добросовісного дотримання угод, професійних принципів діяльності тощо;
- з позицій жителів певної території та загалом планети–відновлення використаних ресурсів збереження природного середовища, економнеспоживання тощо. Ткаченко Н.Е. запропонувала розглядати 2 групи мотивів проведення соціальної відповідальності компанії [10]:
 - 1) мотиви соціальної відповідальності із позиції компанії;
 - 2) мотиви соціальної відповідальності із позицій власника бізнесу.

Виокремлення ключових мотивів органів самоврядування та управління, місцевої громади, виокремлення потреб держави, кредиторів, позичальників, покупців, споживачів та громадськості представлено у роботі Л.І.Швець [10]. Автор говорить про те, що подібний підхід є раціональним і актуальним для забезпечення «інтересів» усіх учасників соціально відповідальної. Впершу чергу, різниця у мотивації зумовлює наявність різнонаправлених цілей, а отже, й відповідно, й різних показників оцінювання ефективності досягнення даних цілей. Відповідна система оцінювання ефективності соціально відповідальної діяльності компанії буде формуватись в залежності від виділених цілей (рис. 1.2).

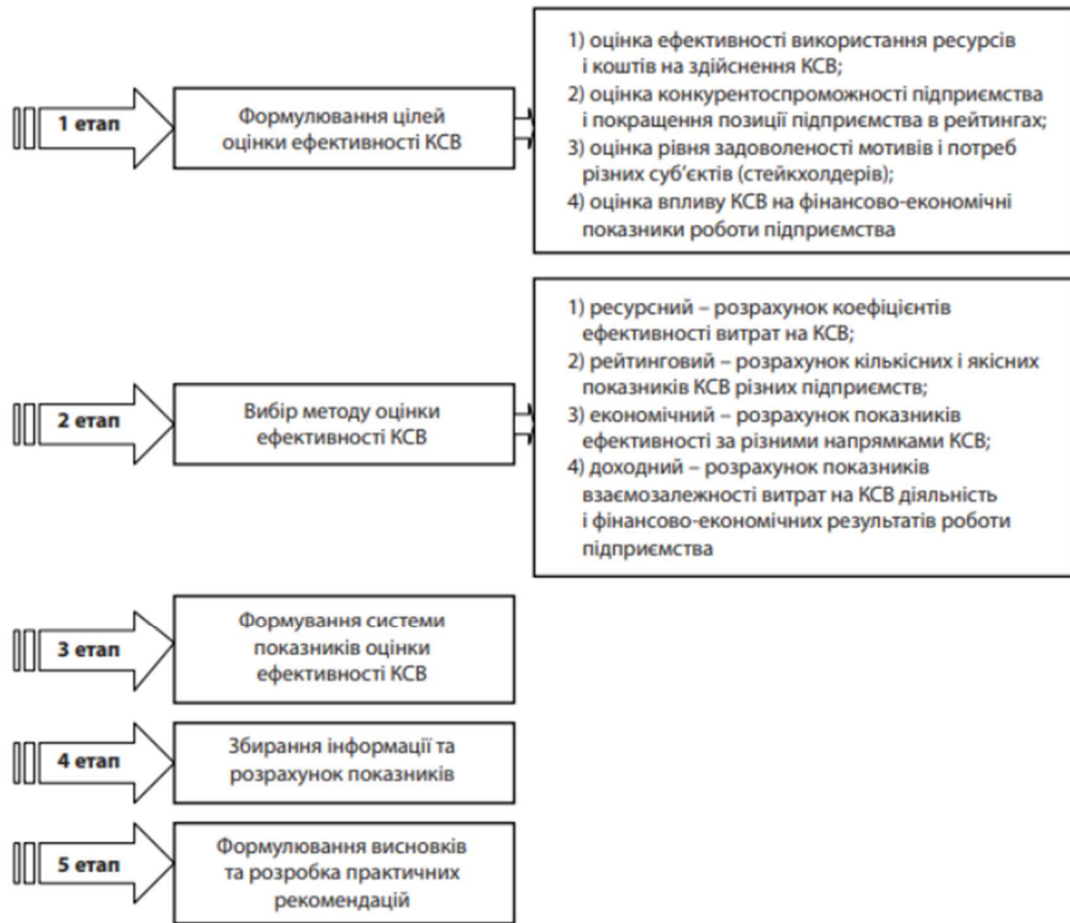


Рис.1.2. Підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства [10]

Обрання ресурсного підходу щодо оцінювання ефективності соціально відповідальної активності є найбільш ефективним для визначення та оцінки ефективності соціальних витрат. Формування особистої системи показників за всіма напрямками реалізації соціальної відповідальності є раціональним у даному випадку. При обґрунтуванні методології оцінювання первиним є визначення потреб й мотивів кожної з груп зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів, по відношенню до яких здійснювались певні проекти й програми.

Так, наприклад, Н. Огороднікова у своїй відмічає у своїй роботі, що надзвичайно важливим стейкхолдером, є Пенсійний фонд України який

зацікавлений у оцінці ефективності соціальної відповідальності підприємства [11]. Цей суб'єкт державної політики зацікавлений у збільшенні рівня зайнятості за рахунок зростання кількості робочих місць, у зростанні сукупних витрат компаній на оплату праці працівників, що призводить до збільшення відрахувань на соціальні потреби, у тому числі соціальних відрахувань на реалізацію пенсійних програм, поліпшення структурних пропорцій між кількістю пенсіонерів та працівників.

Запропонувати показники оцінювання ефективності соціально відповідальної активності компанії можливо виходячи з даних інтересів:

- середня заробітна плата одного працівника;
- середній розмір поточних соціальних витрат компанії на одного працівника;
- середній розмір поточних витрат на реалізацію програм із страхування одного працівника;
- кількість створених робочих місць в компанії; структура персоналу компанії за критерієм віку.

У той же час, практично усі представлені показники можливо використати під час оцінки рівня реалізації інтересів працівників компанії. Така група показників, може доповнюватись і наступними:

- кількість спеціалістів, які пройшли підвищення кваліфікації, навчання й перепідготовку;
- обсяги коштів, які були виділені компанією на навчання працівників у порівнянні до зміненого результату праці;
- обсяги коштів, які були виділені компанією на організацію заходів стосовно зростання рівня безпеки роботи працівників у порівнянні із кількістю нещасних випадків на виробництві тощо.

Такі показники як ROI, ROA, ROS, EBITA – являються показниками обсягів реалізації інтересів власників, акціонерів та в деякій мірі працівників компанії, якщо брати до уваги методичний підхід оцінювання КСВ. Дані показники

показують залежність фінансово-економічних показників господарчої активності підприємства від здійснення соціальних програм. Отже, впізнавасності бренду, динаміки ринкової частки, показники рівня лояльності споживачів щодо продукції, міри ефективності інформаційних та PR-кампаній, мотивації здійснення покупок чи змін уподобань, динаміки доходів від реалізації—є показниками рівнів реалізації інтересів власників підприємств, покупців, а також персоналу.

З одного боку показники, показують можливість досягнення економічних цілей компанії—збільшення доходів, із іншого боку—можливості реалізації мотивів, мотиваційні виплати, персоналу через зростаючі заробітні плати і т.д.—можливості реалізації потреб споживачів шляхом купівлі якісних та безпечних та якісних товарів, наявності правдивої інформації щодо них. Якщо, організація поставить собі за мету оцінку визначення рівня конкурентоспроможності компанії, позицій на ринках, раціональним є вибір рейтингового методу, таким чином необхідно проводити оцінювання узгодженості думок фахівці, визначати середньозважені бали оцінювання ефективності конкретного часткового показника.

1.3. Система управління соціальною відповідальністю підприємства

Інструментом підвищення репутації підприємства, капіталізації та конкурентоспроможності підприємств довіри з боку суспільства, інвестиційної привабливості, досягнення їх стійкого розвитку за соціальним, економічним і екологічним напрямками стає соціальна відповідальність.

У частині взаємовідносин споживачами зі виробниками і суспільством, нарівні із зобов'язаннями загального характеру можуть бути передбачені цілеспрямовані зобов'язання в розрізі таких аспектів:

- обґрунтованість ціноутворення;
- відповідальність за своїх постачальників;

- турбота про здоров'я та безпеку громадян;
- задоволення очікувань споживачів;
- відповідальність за тих, хто займається реалізацією продукції (послуг);
- постійне оцінювання рівня задоволення потреб споживачів;
- відкритість інформації про підприємство і продукцію (послуги);
- відповідальність за своїх постачальників;
- пріоритет інтересів споживачів при розв'язанні конфліктів;
- своєчасність сплати податків;
- захист природного середовища;
- підтримка суспільних рухів за якість і добродійність.

Виконанні функцій менеджменту полягає управління соціальною відповідальністю організації. Ці функції спрямовані на реалізацію інтересів зацікавлених сторін та взяття відповідальності за вплив їхньої діяльності на підвищення ефективності господарювання та забезпечення стійкого збалансованого розвитку. Система управління соціальною відповідальністю на підприємствах включає такі складові [13]:

1. Організаційно-управлінське забезпечення:

- наявність на підприємстві спеціального підрозділу з КСВ;
- наявність менеджера з соціальної відповідальності;
- випуск соціального звіту;
- соціальний аудит.

2. Управління персоналом:

- висока корпоративна культура;
- організація у своєчасній оплаті праці;
- навчання та розвиток персоналу;
- соціальний захист працівників;
- розвинена соціальна інфраструктура.

3.Охорона праці та здоров'я:

- щорічні навчання усіх працівників з питань охорони праці та безпеки;
- програми соціального характеру з охорони праці та промислової безпеки.

4.Природоохоронна діяльність і ресурсозбереження:

- моніторинг екологічних результатів виробничої діяльності;
- програми з ресурсозбереження;
- охорона навколишнього середовища;
- участь у міжнародних екологічних проектах;
- застосування міжнародних екологічних стандартів якості продукції.

5.Соціальні інвестиції в розвиток місцевого співтовариства за напрямками:

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

Саме виконання відповідних функцій вимагає особливої уваги від менеджера управління через його компетентність, а також відповідальне ставлення до виконання проєктів соціальної відповідальності.

Якщо розглядати відповідальність менеджера організації то можна виділити дві абсолютно протилежні точки зору. Одна з них говорить, якщо менеджер не порушить жодних законодавчих норм, дотримується принципу максимізації прибутку він є соціально відповідальним. Інша позиція говорить, що саме

дотримання людських та соціальних аспектів, без дотримання правових і економічних норм і є соціальною відповідальністю.

Активно діяти у таких сферах, як соціальне забезпечення, допомога малозабезпеченим верствам населення, захист навколишнього середовища, благоустрій навколишньої території є частиною суспільства, в якому діє компанія. Отже, основна різниця між допомогою малозабезпеченим верствам населення та соціальною відповідальністю полягає в тому, що соціальна відповідальність це - добровільний відгук на соціальні проблеми.

Загалом соціально відповідальна діяльність керівника—це така форма активної взаємодії керівника з колом зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін, яка б сприяла прийняттю якісних управлінських рішень з урахуванням норм юридичних, економічних, соціальної та морально-етичної відповідальності, що панують в суспільстві. Тому у світі виділяють такі основні принципи соціальної поведінки менеджера:

- розуміння та сприйняття економічного, політичного, технологічного та соціального стану розвитку держави;
- усвідомлення організаційної культури: ідей, цінностей, відповідальності, способів розповсюдження знань та методів вирішення конфліктів;
- розвиток практик управління для задоволення очікувань заінтересованих сторін;
- навчання та практика у сфері прийняття управлінських рішень.

Особливості реалізації потенціалу успіху керівника, що значною мірою визначає його мотивацію із забезпечення дотримання норм економічної, соціальної, морально-етичної відповідальності є передумовою розвитку соціальної діяльності.

Потенціал успіху сучасного керівника становлять:

1.Інтелектуальні здібності-логіка і розум, прозорливість розсудливість, концептуальність, цікавість знання справи, мовна розвиненість, інтуїтивність, здатність до навчання, широкий кругозір.

2.Риси, що характеризують особистість-сміливість і впевненість у собі ініціативність, чесність, гнучкість, креативність, незалежність, амбітність, наполегливість і завзятість, працездатність, обов'язковість, співчутливість, енергійність.

3.Сформовані вміння та навички - організовувати, переконувати, змінювати себе, заручатися підтримкою, завойовувати популярність і престиж, бути надійним, жартувати і розуміти гумор, знатися на людях тощо.

Основи забезпечення управлінського успіху крізь призму компетенційного підходу, згідно з яким компетенції як сукупність навичок людини, знань, вмінь, її мотиваційних схильностей та психологічних особливостей-характеризують здібності того чи іншого працівника до ефективного розвитку продуктивної праці.

Сукупність ключових компетенцій, розвиток яких на збалансованій основі сприятиме досягненню успіху у здійсненні певних видів управлінської діяльності розуміють під потенціалом успіху керівника. До сукупності компонентів, реалізація яких сприяє розвитку соціально відповідальної діяльності керівників різних рівнів управління відносять: емоційний інтелект, дотримання норм трудового законодавства, лідерство дотримання правил етичної поведінки, саморозвиток, здатність адаптуватися до нових умов та ін. Однією з ключових управлінських компетенцій є саме лідерство, під цією компетенцією «лідерство» розуміють:

- здатність мобілізації людей на діяльність для досягнення загальних цілей в інтересах підрозділу;
- залучення команду талановитих співробітників, закріпленню в команді надання їм підтримки, сприяння їх розвитку;
- підтримка та забезпечення високого морального духу колективу.

Існують певні поведінкові індикатори опису цієї компетенції: зміни, бачення, знання, довіра відповідальність. Під баченням розуміють здатність до створення результатів у майбутньому, які є досяжними та оптимістичними, визначення

високих цілей0заохочення підлеглих до виконання додаткових завдань прояв наполегливості та рішучості в досягненні цілей. Довіра є важливим індикатором поведінки лідера пов'язана з турботою, що проявляє лідер до співробітників, до їх особистих інтересів. Лідер знає потреби своїх підлеглих і забезпечує середовище для їх задоволення в організації, регулярно з ними спілкується, допомагає їм у вирішенні складних завдань. Лідер повинен заохочувати співробітників в їх самостійному пошуку підходів до вирішення певних завдань у нових та часто непередбачувальних умовах. Лідер намагається розвивати у співробітниках упевненість у собі та прагнення до саморозвитку, постійного самовдосконалення та навчання та бере на себе зобов'язання вислуховувати будь-які ідеї підлеглих.

Планування та організування різних видів робіт у нових умовах залежить від ефективності управління змінами. Лідер намагається інформує підлеглих про зміни, спонукає їх до переосмислення наявних підходів до виконання нових завдань, прагне забезпечити умови для прийняття змін на всіх рівнях в організації. Для управління змінами потрібні такі якості, як харизма та спроможність вселяти здатність переконувати у новому вирішенні старих проблем. Важливою рисою є також емоційність, а саме вміння задовольняти емоційні потреби свого оточення.

Отже, на ефективність реалізації компетенції лідерства впливає сукупність особистісних якостей керівника, що поновлять його потенціал, а також професійні компетенції, мотиваційні установки, управлінські та міжособистісні навички. Також потрібно розкрити важливість для лідера ще однієї якості-емоційної інтелігентності, що передбачає самопоінформованість, саморегуляцію, мотивацію до досягнень, емпатію, соціальні навички. Вирішення проблем відіграє суттєву роль у забезпеченні успішної діяльності і крокує поряд з такими компетенціями, як емоційна компетентність та лідерство. Для того, щоб успішну модель поведінки, керівник у процесі управління і мотивації може здійснювати таке:

- делегувати та контролювати та надавати змогу підлеглим самостійно вирішувати незначні проблеми;

- створювати передумови для забезпечення самостійного вирішення проблем працівниками.

Якщо для людини стимулом-реакцією є похвала, то керівникові потрібно схвалювати дії співробітника саме тоді, коли він бере на себе ініціативу у вирішенні проблеми. Якщо мотивом є результат, то бажано пов'язувати його досягнення з пошуком виходу зі складної ситуації, показати, наскільки цікавим і варіативним є шлях виходу з конфліктів і ухвалення рішень для подолання проблем. У виникненні надзвичайної ситуації слід повідомити про неї керівникові, запропонувати варіанти виходу з неї, проаналізувати вірогідність успіху кожного з них і лише після цього дізнатися про думку керівника. Даний підхід привчає співробітників до формування відчуття відповідальності і самостійності за результат своїх дій, а також дає їм надзвичайно важливі для бізнесу навички вирішення проблем. Формувати навички вирішення проблем і підвищувати рівень самостійності і відповідальності, доцільно відійти від стереотипів, є декілька прийомів і методів:

- запропонувавши декілька варіантів вирішення проблем;
- розшукувати якомога більше пояснень вчинкам інших людей;
- шукати рішення у незвичній площині, сферах діяльності і бізнесу (наприклад, керівник, інтерпретуючи ті або інші дії підлеглого, має провести паралелі з власним досвідом роботи з клієнтами);
- використовувати всі можливості для креативності (наприклад, для розвитку нестандартного мислення можна використовувати пошук нестандартних способів використання звичайних предметів);
- прагнути запам'ятати різні вислови, які здалися несподіваними, незвичайними.

Зростання мотивації керівника є важливою складовою до провадження соціально відповідальної діяльності та його ставлення до виконання тих чи інших обов'язків. В справі, яка спричиняє постійне роздратування і дискомфорт, людина не може досягти великого успіху в тій справі, яка. Спрямованість на результат,

уміння зосередитися на цілях це і є лідерство. Управління менеджера повинно також охоплювати стресостійкість, що значною мірою зумовлює успішне виконання роботи та досягнення поставленої мети.

Висновки до розділу 1

На підприємстві соціальна відповідальність є загальноприйнятим правилом, якого дотримується значна кількість великих, середніх і навіть малих компаній по усьому світу. Питання її розвитку належать до сфери особливої уваги органів державної влади багатьох країн світу та провідних міжнародних організацій оскільки носить суспільну та економічну користь. Сьогодні соціальна відповідальність на підприємстві—це стратегія розвитку бізнесу, а не щось додаткове. Адже ми говоримо про людей, які для нас важливі, говоримо про споживачів, які для нас важливі, говоримо про залучення грошей.

Сьогодні інвестори вимагають ті ж екологічні стратегії, збереження навколишнього середовища, створення соціальних проектів або політику діалогу зі стейкхолдерами, або ж навіть проводять сертифікацію за гендерною рівністю. Інвестиції в соціальну відповідальність—це інвестиції у майбутнє, а також інвестиції у зменшення ризиків. У великих компаніях КСВ займаються спеціальні КСВ-менеджери, які мають окремі компетенції. У деяких компаніях є навіть цілі підрозділи, які займаються КСВ, а у інших є створенні відділи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1. Загальна організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта»-це найбільший поштовий оператор зв'язку, який на сьогодні працює на ринку України. Транспортно-логістична компанія, що надає послуги з експрес-доставки документів, різних вантажів, а також посилок фізичних осіб та бізнес-посилок та є одним з найбільших роботодавців в Україні (на сьогодні, у компанії працюють більше, ніж 28 тис. працівників). Входить до групи компаній «Нова Пошта», яка надає клієнтам, бізнесу та приватним фізичним особам, повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До цієї групи входять як українські, так і зарубіжні компанії, а саме «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» та «Нова Пошта 49 Глобал». Сама група «Нова Пошта» входить у ТОП-100 найбільших платників податків в Україні. Тільки за минулий рік компанія перерахувала до бюджетів всіх рівнів країни більше ніж 4,3 млрд грн податків та зборів, має найсучасніші сортувальні термінали, розташовані у місті Києві, а також у містах Львів та Хмельницький. Такі термінали здатні обробляти від 14–20 тисяч посилок усього за одну годину. Заснована у 2001 році ТОВ «Нова Пошта» – українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб [35].

Група «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам–як фізичним так і юридичним особам повний спектр логістичних і поштових послуг. У Групу входять українські та закордонні підприємства, які схематично представлені на рис.2.1, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Ітернешнл».

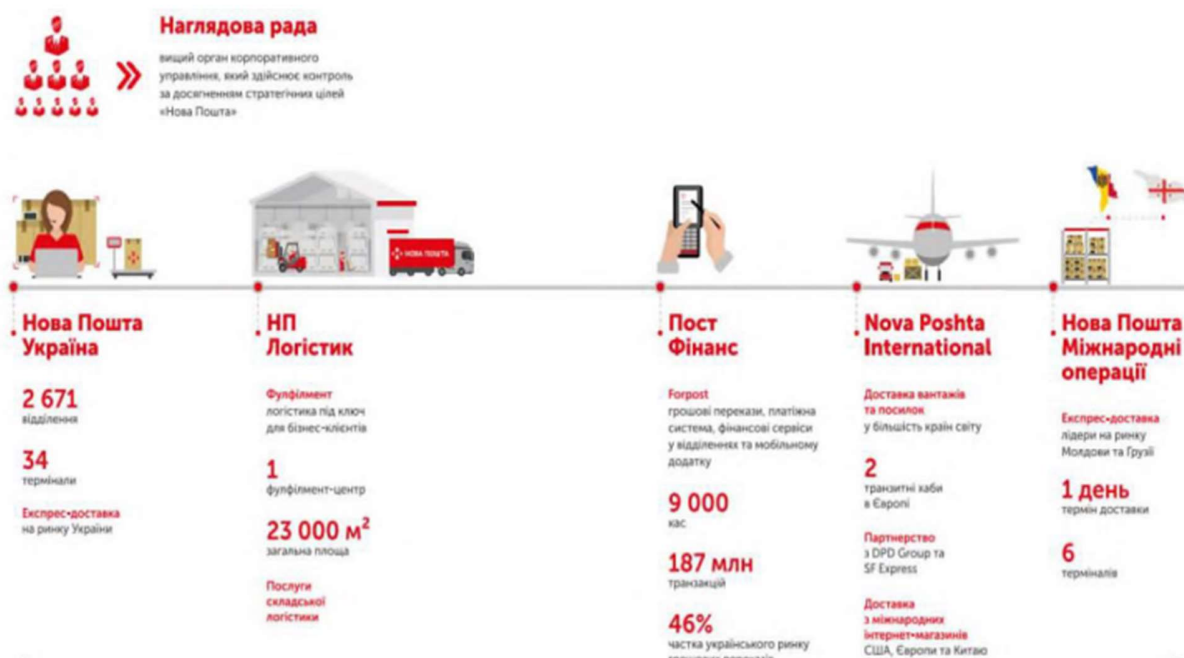


Рис.2.1. Структура Групи «Нова Пошта» [35]

ТОВ «Нова Пошта»—лідер логістичного ринку експрес-перевезень, що забезпечує просту доставку кожному клієнту у відділення, поштомати, на адресу і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не лише в Україні, але й за кордоном.

Мережа підприємства нараховує понад 2671 відділень по всій території України, а кількість відправлень перевищила 146 млн., за 2021 рік.

«НП Логістик»—компанія, що надає послуги фулфілменту: зберігання товару на складах, комплектацію та відправку замовлень отримувачу.

«ПОСТ ФІНАНС»—завдяки небанківській фінансовій установи, клієнти компанії можуть здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима, «Нова Пошта Інтернешнл» розвиває та виходить на міжнародну мережу, щоб надавати клієнтам послуги експрес-доставки не лише в Україні, але й за кордоном.

Група «Нова Пошта» працює із дотриманням усіх норм українського законодавства. У сукупності, Група перерахувала в бюджет країни близько 1,5 млрд грн податків і зборів за останні роки. ТОВ «Нова Пошта» перший український оператор з впровадження експрес-перевезень—повного комплексу надання послуг з доставки документів, вантажів, грошових переказів. Компанія кожного року отримує різні нагороди та займає лідируючі позиції українського ринку, наприклад, має нагороди: «Золота Фортуна «Якість третього тисячоліття»» та «Народне визнання «Бренд року» [35].

ТОВ «Нова Пошта» працює під гаслом—«Ми там, де вам зручно!» (рис.2.2). В процесі сортування поштової кореспонденції запроваджена 5-ти значна індексація—якісне, просте, прискорене обслуговування клієнтів. Технічне забезпечення процесу виробництва використовує нові сучасні технології, сучасну техніку, транспорт, сучасний ремонт, розширення поштових мереж.

ТОВ «Нова Пошта» має корпоративний Інтернет-портал (www.novaposhta.ua), що сприяє взаємозв'язку інформаційних ресурсів всіх підрозділів підприємства. Використання нових технологій дозволяє компанії надавати сучасні послуги:

- доставку товарів та вантажів з інтернет-магазинів;
- зберігання вантажів (певний термін);
- зворотня доставка (повернення);
- упаковка вантажу (різні види упаковки).

В компанії Нова Пошта розвиваються фінансові та банківські послуги—оформлюються фінансові документи й приймається готівка. Широкий спектр послуг компанії включає більше ніж 70 видів послуг.



Рис.2.2. Цінності компанії Нова Пошта [35]

ТОВ «Нова Пошта» є одним з найбільших міжнародних проєктів: «Міжнародна фінансова система», «Постійний контроль якості», «Система реєстрації й контролю проходження пошти в Україні». Значна увага компанії приділяється забезпеченню та підвищенню рівня високої кваліфікації персоналу (курси, тренінги, семінари, навчальні центри) [35].

Місія підприємства – спрощувати життя своїм клієнтам, робивши доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда ТОВ «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід. Окрім відправки та отримання посилок та вантажів, у відділеннях ТОВ «Нова Пошта» можна замовити, додаткові послуги, що розроблені

з урахуванням побажань клієнтів. На рисунку 2.3 зображено кількість відділень розташованих у містах України.

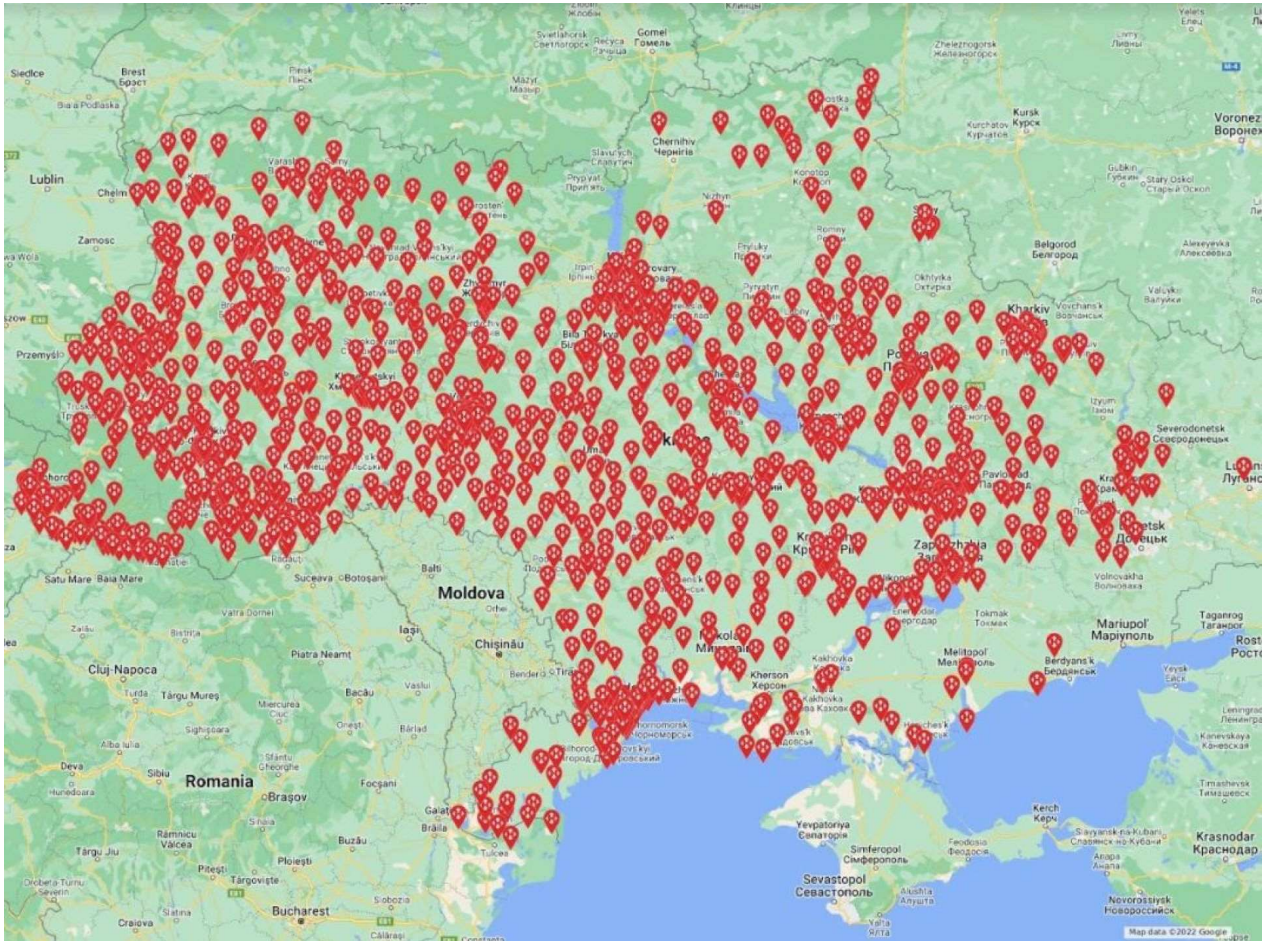


Рис.2.3. Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта» [35]

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

Додаткові послуги, які пропонує ТОВ «Нова Пошта» є такі [35]:

1. Доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж – передбачає доставку товару клієнта в будь-які торгово-роздрібні мережі (супермаркети,

філіали, представництва, мережі автозаправок тощо) у будь-яку точку України. Цей вид партнерства дозволяє оптимізувати і спростити логістичні та організаційні процеси, відповідно до специфіки задоволення клієнтів.

2. Доставка палетованного вантажу—передбачає формування палети з окремих вантажів або перевезення сформованих палет за зниженими тарифами.

3. Доставка автомобільних шин і дисків—передбачає перевезення шин і дисків за зниженими цінами.

4. Зворотня доставка—передбачає повернення документів за вантаж відправнику.

5. Післяплата за товар—передбачає розрахунок за вантаж, суму вартості якого відправник доручає одержати транспортній компанії. Одержана сума надходить на банківський рахунок відправника.

6. Виклик машини—передбачає надання відправнику відповідного транспорту на обумовлений час під завантаження.

7. Переадресація—передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням клієнта відправника.

8. Підйом вантажу на поверх—передбачає підйом вантажу на поверх при доставці за адресою. Маса одного місця вантажу не повинна перевищувати 75 кг. Замовити послугу може тільки клієнт відправника. Якщо вага 54 відправлення по одній товарно-транспортній накладній менше 30 кг, послуга надається безкоштовно (без попереднього замовлення).

9. Зберігання вантажу—передбачає зберігання вантажу у відділенні ТОВ «Нова Пошта» 1 (один) календарний місяць з дня надходження вантажу. Безкоштовно вантаж може зберігатися протягом 5-ти робочих днів, включаючи день, коли він мав бути одержаний отримувачем. За зберігання вантажу на складі більше 5-ти днів нараховується доплата у розмірі 20% від вартості перевезення вантажу, без урахування суми комісії за кожний наступний робочий день.

10. Упаковка вантажу – передбачає пакування вантажу у найбільш зручний вид упаковки. Зазначимо, що послуга надається в кожному відділенні ТОВ «Нова Пошта». Пакування вантажу застосовується для уникнення пошкоджень при транспортуванні, складуванні, зберіганні, а також для захисту від впливу зовнішнього середовища.

Види упаковки: фірмові пакети, розраховані на 1-2 кг; картонний конверт; картонні коробки різних розмірів; мішок поліпропіленовий; обрешетування дерев'яне; палетування. Для захисту відправлення існують додаткові види пакування: картонні коробки різних розмірів з ущільнювачем; повітрянопухирчаста плівка; стрейч-плівка; поролон; гофро-картон. Впроваджена програма лояльності збільшує можливості – це винагорода активним клієнтам ТОВ «Нова Пошта». Мета її полягає в нарахуванні балів за кожну послугу з використанням карти учасника і подальшим обміном накопичених балів на послуги компанії та спеціальні подарунки.

Основою системи управління є її організаційна структура управління, яка визначає підпорядкованість та взаємодію її елементів, склад, окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, встановлює права, обов'язки й відповідальність менеджерів, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами [35].

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» зображена на рис.2.4, яка дуже розгалужена. Із організаційної структури підприємства ТОВ «Нова Пошта», бачимо, що кожен підрозділ самостійний, але безпосередньо взаємно пов'язаний з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого підрозділу апарату управління оцінюються показниками, що характеризують реалізацію ними своїх цілей і завдань. По кожній підсистемі формуються «ієрархія» послідовності, а також правил роботи, охоплюючи всю організацію від верху до низу.

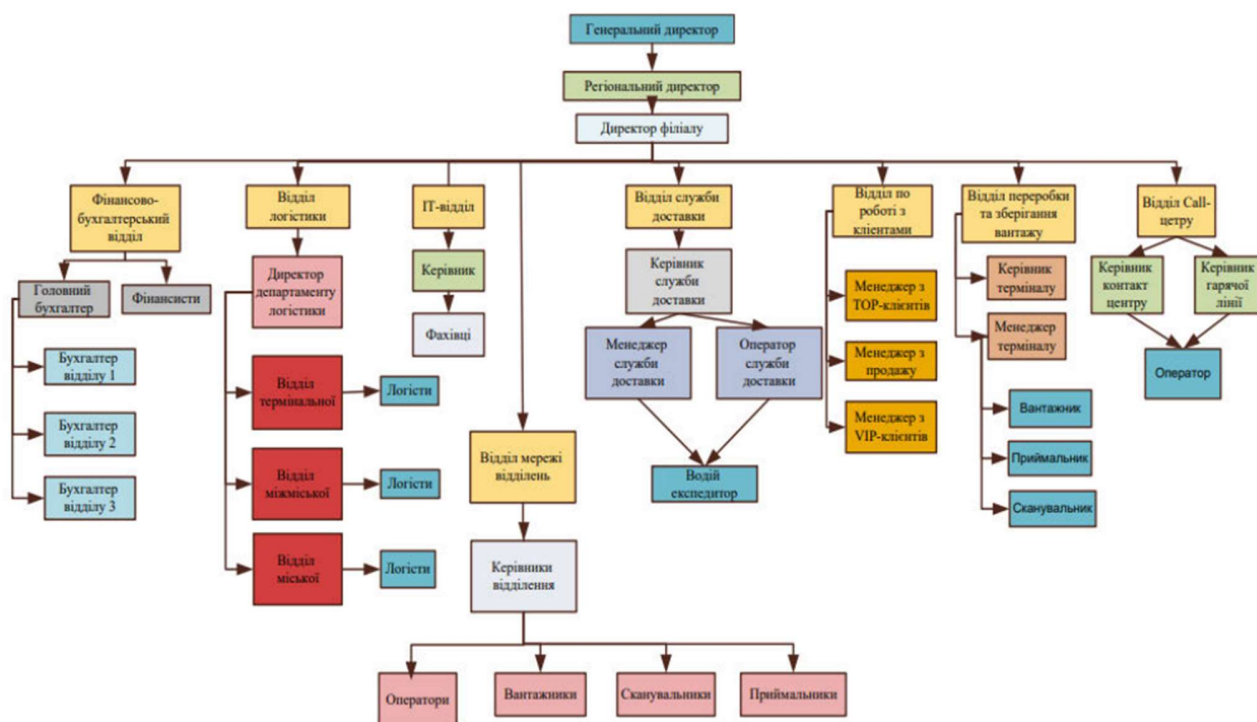


Рис.2.4. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

складено на основі документації підприємства

Проаналізуємо кожен із відділів компанії:

Фінансово-бухгалтерський відділ в компанії ТОВ «Нова Пошта» працює з різними категоріями і групами клієнтів, розробляючи та втілюючи фінансові системи та інструменти, які забезпечують прибутковість компанії. Їх вплив є визначним при виборі стратегічного напрямку, розробки портфолію чи планів розширення. Бухгалтерський відділ забезпечує досягнення бізнес-результатів компанії, при веденні точних та своєчасних облікових записів згідно вимог законодавства. На основі даних бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, компанія щодня приймає рішення щодо найвигідніших інвестицій, їх окупності та подальших планів. Департамент логістики. Даний відділ підпорядковує найбільшу завантаженість, яка впливає на ефективну роботу ТОВ

«Нова Пошта». Оскільки в їх обов'язках є контроль міжміської логістики, міської логістики та термінальної логістики.

IT-відділ. Без IT – відділу неможливе ефективне управління сучасними інформаційними системами. За його допомогою забезпечується безперервна робота IT – інфраструктури і таким чином активне функціонування всього бізнесу. Основні функції IT-відділу:

- дослідження і відстеження новітніх інформаційних технологій;
- забезпечення безперебійної роботи устаткування і користувачів;
- проектування, розробка, впровадження та супровід програмних продуктів;
- регулярне відстеження ситуації в бізнесі для задоволення інформаційних потреб компанії ;
- формування потреб в капіталовкладеннях в технологічну інфраструктуру;
- підтримання високого рівня освіченості співробітників в сфері інформаційних технологій.

Відділ мережі відділень. Відділення ТОВ Нова Пошта є самостійним структурним підрозділом організації до яких звертаються по питанням отримання та відправлення вантажу. Основними завданнями відділень є:

- прийом, огляд та видача вантажу клієнтові;
- надання цілісної та ефективної упаковки для відправлення вантажу;
- прийом заяв на переадресування, повернення вантажу, зміни дати доставки та зміни даних щодо одержувача вантажу;
- надання клієнтові інформації щодо роботи організації.

Відділ по роботі з клієнтами. Основне завдання цього відділу полягає у виконанні поставлених планів продажу, пошуку нових та обслуговування вже існуючих клієнтів з дотриманням високих стандартів клієнтського сервісу.

Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розроблюють комерційну пропозицію, узгоджують його потреби, за необхідності заключають договір та супроводжують клієнта на всіх етапах співпраці з нами.

Таким чином можна зазначити, що компанія ТОВ «Нова Пошта»—надійний партнер для більше ніж 80000 компаній, серед яких національні виробники та роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших.

2.2. Аналіз системи соціальної відповідальності на ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» несе безпосередній вклад у реалізацію цілей стійкого світового розвитку. На підприємстві є чітко сформована та втілена стратегія КСВ, згідно якої ТОВ «Нова Пошта» працює над вирішенням завдань першої необхідності за цими цільями, а саме (рис.2.3.) [23]:



Рис.2.5. Цілі на ТОВ «Нова Пошта» [35]

Для вирішення даних цілей на ТОВ «Нова Пошта» реалізуються заходи з :

1. Подалоння наслідків військовий дій в Україні.
2. Сприяння підприємницької активності.
3. Політшення умов праці та захищеності здоров'я працівників компаніх.
4. Застосування інноваційних технологій.
5. Популяризація активного та здорового способу життєдіяльності.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найактивніших гуманітарних та благодійних програм. У 2014 році ТОВ «Нова Пошта» започаткувала програму «Гуманітарна пошта України» та почала доставляти вантажі для волонтерів. Це став головний соціальний проєкт компанії, який і на сьогодні є невід'ємною частиною логістичного волонтерського руху в Україні. Щоб привернути увагу до волонтерського руху, «Нова Пошта» створила окрему експозицію, присвячену «Гуманітарній пошті України» та волонтерам (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Кількість та вага відправлень в межах програми «Гуманітарна пошта України» ТОВ «Нова Пошта» [35]

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість відправлень, тис. шт.	22,3	37,2	28,3	34,0	33,5
Загальна вага відправлень, тис. тон	3,2	8,0	1,6	1,5	1,0

ТОВ «Нова Пошта» мала на меті розвивати та підтримувати середній та малий бізнес в Україні, започаткувавши проєкт «Школа бізнесу Нова Пошта», що надав можливість власникам малого та середнього бізнесу в різних регіонах України отримати необхідні знання для підвищення ефективності своєї справи. У ТОВ

«Нова Пошта» переконані, що завдяки розвитку підприємства в Україні неодмінно і буде зростати добробут усієї її громадян.

На підприємстві також діє програма «КРУТО Нова Пошта» - проєкт для студентів, що спрямований на кар'єру, успіх, освіту молоді. Компанія працює із вищими навчальними закладами України та допомагає студентам опанувати soft skills для успішного старту кар'єри незалежно від обраної спеціальності. Студенти отримують можливість практики, стажування, а також працевлаштування в ТОВ «Нова Пошта». Метою даного проєкту є надання реальних шансів для розвитку та старту КРУТОї в усіх значеннях кар'єри, зменшення бар'єрів між вузами, студентами та бізнесом.

Інші соціальні проєкти ТОВ «Нова Пошта» [35]:

1. Акція «200 подарунків дітям-сиротам».

Відбувається дана акція протягом 5 років, 2 тисячі дітей з 15 спеціалізованих дитячих будинків отримали свої подарунки, написавши що мріють отримати в подарунок.

2. Акція «Надсилаю Добро».

До Дня захисту дітей «Нова Пошта» разом з благодійним фондом «Запорука» запустила акцію «Надсилаю Добро» на підтримку центру онкохворих дітей «Дача».

ТОВ «Нова Пошта» приділяє значну увагу медичній реабілітації учасників бойових дій, реалізовано програми допомоги придбання медичним закладам сучасного обладнання. Крім того компанія відкрита до процеслаштування учасників АТО/ООС.

Підтримка книго читання. Тільки освічена нація, що читає та видає багато книг, може бути успішною, тому ТОВ «Нова Пошта» послідовно підтримує проєкти з розвитку книго читання в Україні.

На сьогодні, один із ключових аспектів соціальної відповідальності на ТОВ «Нова Пошта» - це здоров'я, безпека та добробут працівників компанії та її клієнтів. Відповідно до стратегії КСВ ТОВ «Нова Пошта» зберегла робочі місця та

мінімізувала негативні наслідки. На даний момент ТОВ «Нова Пошта» фокусується на допомозі громадянам у боротьбі з коронавірусом та підтримкою у зв'язку із збройною агресією РФ, діє на срямування уваги для незахищених верст населення, власних працівників.

Важливим завданням компанії є збереження прибутковості та стабільної працездатності. Усі зусилля на даний час спрямовані на операційну ефективність. Компанія максимально концентрується на тих процесах, які впливають безпосередньо на дохід компанії. Компанія має забезпечити, щоб весь ланцюг бізнесу працював безперервно. Кур'єри та відділення приймали та видавали відправлення, сортувальні термінали їх обробляли, водії їх доставляли вчасно.

Так, на час пандемії COVID 19 для клієнтів і персоналу, ТОВ «Нова Пошта» створила простір для безпечної доставки, швидко забезпечивши працівників засобами захисту, у відділеннях.

Доставка та можливість замовити посилку у поштоMATі, тобто безконтактна послуга доставки- це одна із найсучасніших опцій. На час пандемії коронавірусу офіс було переведено на дистанційні умови праці.

Також ТОВ «Нова Пошта», перша компанія серед бізнесу, що оголосила свій план під час пандемії коронавірусу, компанія заявила про виділення більше, як 25 млн грн на допомогу лікарням в Україні [35]. ТОВ «Нова Пошта» закликала приєднатися до них і допомогти країні. Вже у березні 2020 року перша доставка була здійснена в Полтавську інфекційну лікарню. Зокрема, компанія доставила апарати штучної вентиляції легень, мобільні рентгенографічні та УЗД-апарати, біохімічні автоматичні аналізатори, апарати для проведення мембранного плазмаферезу, діагностичні набори для біохімічного аналізатора, монітори пацієнтів поліфункціональні з неінвазійним вимірюванням гемодинаміки, а також інше устаткування та медикаменти (загалом приблизно 50 одиниць) [35]. Пізніше були здійснені ще декілька доставок. Так, до Полтавської інфекційної лікарні надійшли медичні препарати, захисні костюми, антисептики.

Крім того, міська клінічна лікарня в Полтаві отримала насоси, призначені для дозованого та тривалого введення пацієнтові розчинів високоактивних препаратів і живильних речовин.

Проектом також було профінансовано пошиття та доставку захисних костюмів для потреб лікарів, крім того було безкоштовно надіслано більше 4 тис. високих бахіл.

У координації з Офісом Президента ТОВ «Нова Пошта» безкоштовно доставила лікарням 6,5 млн одиниць медичних товарів. Медики одержали більш, ніж 6 млн пар захисних рукавичок, 7,5 тис. шапочок, 14 тис. пар бахіл, 19,5 тис. термометрів, більш як 3,6 тис. пульсоксиметричних датчиків для дітей і дорослих, приблизно 5 тис. вірусно-бактеріальних фільтрів й інше [35].

Під час пандемії компанія збільшила свій основний соціальний проєкт «Гуманітарна пошта». Таким чином розпочала безкоштовно доставляти все необхідне для боротьби з вірусом лікарням, дитячим будинкам, військовим та незахищеним верствам населення, а також засоби індивідуального захисту. Так, вже у березні до нас доєдналося 19 нових учасників і розпочали гуманітарні відправки.

Спільно з Rozetka та фондом Життєлюб за підтримки міських адміністрацій компанія запустила проєкт допомоги літнім людям. Завдяки йому десятки тисяч пенсіонерів по всій Україні зможуть залишатися вдома і не наражати себе на небезпеку, виходячи в магазин за продуктами. Будь-хто може «підвісити» (замовити) продуктовий пакет на сайті Rozetka який доставлять стареньким самотнім людям, що входять у найбільш вразливу від коронавірусної інфекції категорію громадян [35].

ТОВ «Нова Пошта» визнає права людини, проголошені на національному та міжнародному рівнях, всебічно та неухильно дотримується таких прав і всіляко засуджує будь-які прояви їх порушень. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в ТОВ «Нова Пошта». Запроваджено офіційну процедуру подання скарг для працівників та підрядників, що дозволяє працівникам подавати скарги

особисто та анонімно із застосуванням різних доступних механізмів. Створено централізований механізм управління для реєстрації скарг та зворотного зв'язку. Протидія корупції, хабарництву, протиправному збагаченню також є пріоритетом ТОВ «Нова Пошта». ТОВ «Нова Пошта» сприяє підвищенню рівня антикорупції.

Проаналізуємо також корпоративну культуру відносно до її критеріїв оцінки. Існують відносні критерії оцінки КСВ та неможливо скласти повне уявлення про КСВ. Оцінивши КСВ лише за допомогою одного методу, подачимо КСВ лише з певної точки.

Для оцінки та аналізу корпоративної культури, що існує на ТОВ «Нова Пошта» будуть використані наступні методи:

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

Ми почнемо з аналізу корпоративної культури компанії з використанням методу якісної оцінки за окремими елементами:

1. Місія організації-надавати споживачам якісні послуги, перевершуючи їхні очікування та будувати стосунки на все життя [35].
2. Основна мета-стати лідером у наданні якісних послуг у всіх сферах його діяльності.
3. Принцип роботи, що береться за основу-орієнтація на споживачів, розвиток співробітників, ефективність та якість процесів.
4. Цілі компанії формулюються та визначаються виходячи з місії організації та конкретних цінностей (рис.2.5.), керованих вищим керівництвом, а саме: гуманізму, милосердя, співчуття, чесності, взаємоповаги.

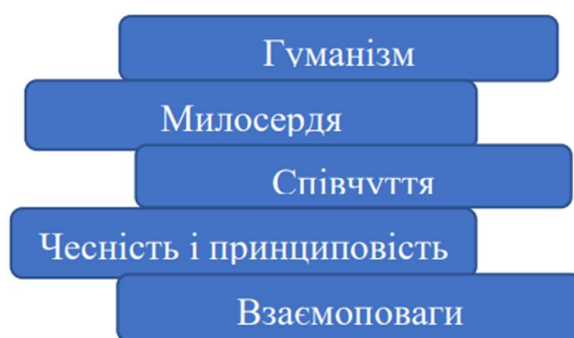


Рис.2.5. Цінності і принципи компанії ТОВ «Нова Пошта» [35]

Компанія є патріотично налаштована та бере активну участь у житті країни. Зокрема, мова йде про підтримку сімейних цінностей та українських традицій. У 2015 році ТОВ «Нова Пошта» приєдналася до чудової української традиції - святкування Дня Святого Миколая. Клієнти компанії мали можливість написати лист чудотворцеві разом зі своїми дітьми та отримати новорічні подарунки, ТОВ «Нова Пошта» виступила партнером акції «Новий рік між двома дзвіницями».

В рамках акції, яка відбулась в листопаді 2015 року в усіх відділеннях ТОВ «Нова Пошта» були встановлені спеціальні скриньки, відповідно протягом місяця маленькі українці та їхні батьки вкладали туди листи з побажаннями і малюнки для Святого Миколая. В результаті такої акції було зібрано понад 75 000 листів. Кульмінацією проекту стало 19 грудня - день відкриття резиденції чудотворця на Михайлівській площі в Києві і головною Ялинки країни на сусідній Софійській площі. Саме в цей день автори листів і малюнків, а також гості святкових народних гулянь скористалися можливістю відвідати резиденцію Миколи і отримати новорічні подарунки [35].

Якщо розглядати кадрову політику компанії, то її стратегічна ціль є збереження чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та станом ринку праці та забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та. Ефективність будь-якої компанії найбільшою мірою залежить від наявності співробітників та рівня кваліфікації

працівників. Для досягнення високого рівня виробництва компанія приділяє особливу увагу підбору персоналу. Основною вимогою є високий рівень професіоналізму, що підтримується вищою освітою та практикою. Важливим показником, що характеризує діяльність компанії, є зміна кількості працівників. Розглянемо показники робочого руху в ТОВ «Нова Пошта».

Коефіцієнт обороту є показником стану здоров'я компанії і приймаються при організації управлінських рішень. Слід зазначити, що плинність кадрів не дуже висока, що пов'язано з тим, що в організації працюють фахівці, цінність яких дуже висока, а отже, отримує різні заохочення за важку працю. Крім того, при прийнятті нових кандидатів планка встановлюється дуже високо.

Система мотивації. Стимулювати роботу працівників керівництво ТОВ «Нова пошта». Найважливішим економічним методом мотивації компанії є заробітна плата та зручний графік. Некономічні (соціальні) методи мотивації. Соціальні виплати та виплати відіграють важливу роль у мотивації працівників. Сфера переваг для працівників ТОВ «Нова Пошта» [35]:

- оплачувана відпустка (24 календарні дні);
- дні оплаченої непрацездатності;
- оплачувана декретна відпустка;
- страховка;
- вручаються подарунки на певні свята працівникам;
- страхування від нещасних випадків.

Стан міжособистісних відносин у компанії ТОВ «Нова пошта» визначає соціально-психологічна культура. Соціально-психологічний клімат характеризується стилем керівництва та взаєморозумінням працівників, рівнем залучення працівників до діяльності компанії, здатністю вирішувати конфлікти. Стиль управління у ТОВ «Нова пошта» демократичний. Кожен працівник має право висловити свою думку. Коли менеджери спілкуються з підлеглими, відбувається конструктивна бесіда.

Спеціаліст, експерт, командний дух і робота в команді важливіші за індивідуальні результати. ТОВ «Нова Пошта» – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри. Прийняття рішень на рівні групи, співробітники та організації об'єднані та заохочується ініціатива.

Менеджер - координатор компетентних художників, який оцінює результати та швидко вводить нові умови навколишнього середовища. Вплив розподіляється рівномірно, без оформлення та процедур. Елементи управління та ієрархія неможливі, за винятком взаємної згоди. Професіонали - це талановиті, розумні особистості, які знають, як досягти особистих цілей. Адміністратор може тиснути на людину, контролюючи ресурси.

На основі отриманих даних ми визначаємо сильні та слабкі сторони бізнес. Реальні сильні сторони: частка ринку, система продажів, рівень обслуговування, кваліфікація працівників, рівень мотивації, організаційна культура. Реальні слабкі сторони: рівень ризику, рівень маркетингової діяльності, ефективність реклами, оцінка фінансового стану. Тоді виникає питання, як забезпечити дотримання корпоративного кодексу компанії. Ця функція, як правило, належить менеджерам середнього рівня та відділу кадрів.

Основною проблемою організації контролю за виконанням Кодексу є розробка системи санкцій за невідповідність корпоративним стандартам. Деякі компанії використовують систему санкцій у таких випадках, але санкції такого типу, такі як догани, набагато частіше зустрічаються на практиці. Крім того, в якості запобіжного заходу можуть бути обмеження щодо стимулів та знижки, що діють у компанії за тим же кодом. Тому, працівники, які порушують ділову етику, можуть бути позбавлені відпустки у понаднормовий час, або, наприклад, працівники, які зробили певні помилки в роботі то з них зніматимуться певну суму з зарплати У поточному бізнес-кодексі є низка питань у бізнес-процесі, які деякі вчені називають політикою подвійних стандартів.

На практиці це означає, що одній групі працівників компанії дозволяється робити те, що заборонено іншими. Виявляється, для одних працівників компанії принципи, викладені в кодексі компанії, є не обов'язковими, і їх реалізація не настільки суворо контролюється, як для інших [13].

Особливості психологічного клімату в колективах впливають на соціальнопсихологічні процеси у всій організації. Соціально-психологічна клімат визначає основні успіхи організації і її положення на ринку. Тому необхідно вивчити стан соціально-психологічного клімату в ТОВ «Нова пошта». Методика виявлення ступеня інтеграції, «СПСК» (Методика О. Немова) соціально-психологічна самооцінка колективу дозволить дослідити основні показники соціально-психологічного клімату в організації. Вона досить проста в проведенні і обробці результатів, економна за часом, проте дозволить ефективно діагностувати особливості психологічного клімату і робити відповідні заходи щодо його оптимізації.

Проаналізувавши корпоративну культуру та КСВ ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що в організації існують, як позитивні моменти, так і негативні. Важливим позитивним фактором виступає:

- співробітники відповідально ставляться до своєї роботи;
- керівник бере активну участь в досягненні комерційних результатів, докладаючи для цього максимальних зусиль.

До негативних моментів можна віднести:

- не розроблено Положення про корпоративної культури;
- слабка інформованість в організації;
- немає заходів, які могли б зближувати колектив;
- важливим виступає нестача розробленої і раціонально реалізованої системи навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації.

Удосконалення корпоративної культури - це тривалий і складний процес. Для того щоб організації вдалося досягти поставлених цілей, необхідно послідовно

виконувати завдання. Тому підприємству необхідно вирішувати існуючі проблеми в даний час, так і в подальшому для досягнення найбільших успіхів в діяльності організації.

2.3. Оцінка рівня соціальної відповідальності в управлінні ТОВ «Нова Пошта»

На ТОВ «Нова Пошта» у розрізі відділів та розділів працівників працюють, 47% у відділеннях, 22%– у терміналах, 17%– у службі адресної доставки та 14%–в офіс-підтримці. Співвідношення чоловіків та жінок у компанії становить 68% та 32% відповідно. Щодо вікового розподілу, то у ТОВ «Нова Пошта» працюють 65% у віці 21–30 років, 20%–31–40 років, 7% – 41–50 років, 6%– менше 20 років та 2%– більше 50 років [35].

Так у 2015 році ТОВ «Нова Пошта» випустила перший соціальний звіт компанії. Даний документ передбачає офіційний звіт перед українським суспільством та іншими зацікавленими сторонами про те, які проекти втілюються у життя заради цих цілей. При цьому слід зазначити, що ці соціальні звіти містять стандартні елементи розкриття інформації згідно з Global Reporting Initiative G4.

Починаючи з 2016 р. в компанії «Нова Пошта» прийнята «Стратегія КСВ»–це документ у сфері соціального інвестування. Проект, що реалізується ТОВ «Нова Пошта», має чіткий зв'язок із баченням цінностейми компанії та стратегії її розвитку. Через участь у житті громад і систему соціальних інвестицій ТОВ «Нова Пошта» долучається до вирішення серйозних проблем українського суспільства. Підхід компанії до КСВ полягає не у вибірковому фінансуванні окремих ініціатив. Компанія вважає своїм обов'язком стати активним учасником реального подолання соціальних негараздів. Для більшої ефективності своїх інвестицій ТОВ «Нова

Пошта» визначила бачення та критерії, за якими буде співпрацю з громадськими і благодійними організаціями [35].

Підхід ТОВ «Нової Пошти» до КСВ-проектів такий: ми робимо соціальні інвестиції, результат яких вимірюється соціальним ефектом. Головний результат проектів КСВ – це внесок компанії у рішення конкретної соціальної проблеми, будь то наслідки військових дій чи нестача книг у сільських бібліотеках [35]. КСВ реалізується через соціальні проекти та програми.

Проаналізувавши КСВ на ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що компанія досить комплексно підійшла до впровадження КСВ, що відобразилося в інтеграції цього механізму у функціональні напрями діяльності бізнес-структури та формуванні у громадськості її іміджу як соціально відповідальної компанії [35].

Бізнес-структура, реалізуючи власну стратегію корпоративної соціальної відповідальності, дійсно робить багато хорошого для суспільства та впровадження демократичних та людських принципів діяльності, проте варто зауважити, що ці заходи є вигідними підприємству і в матеріальному плані.

Таким чином, існує потенційний зиск, який має бізнес-структура від ведення КСВ у свою бізнес-практику. На думку С. Куц, він полягає у [16]:

- завдяки запобіганню ризиків відбувається поліпшення управління;
- поліпшення репутаційного менеджменту;
- збільшенні обсягу надання послуг та частки ринку;
- розширенні можливостей для залучення, утримання, мотивування співробітників компанії;
- оптимізації операційних процесів та зменшенні виробничих витрат;
- налагодженні та побудові дієвих відносин з іншими компаніями, урядовими структурами та неурядовими організаціями;

- поліпшенні фінансових та економічних показників діяльності.

Важливо зазначити основні показники, що відображають причинно-наслідкові зв'язки між конкретними заходами та показниками успіху бізнесструктури (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Причинно-наслідкові зв'язки між заходами з КСВ та показниками
ТОВ «Нова Пошта» [27]**

Зацікавлені сторони	Заходи	Показники
Клієнти	Надання гарантій якісного сервісу ,перевірка контрагентів та перевізників, надійний партнер	Кількість появи нових клієнтів ,обсяг доходу від діяльності,обізнаність потенційних клієнтів про компанію
Суспільство	Співпраця з громадськими організаціями, забезпечення спонсорської підтримки на благодійні та екологічні заходи	Кількість позитивних згадок у пресі та Інтернет-ресурсах, частота перевірок податковими органами та ревізійними комісіями
Співробітники	Проведення навчання персоналу ,соціальний пакет, розвиток особистості ,спортивні заходи ,профспілки,можливість швидкого кар'єрного росту	Плинність кадрів, обізнаність потенційних співробітників про компанію, продуктивність праці

Усі показники безпосередньо впливають на основні фінансово-економічні показники компанії. Формування та нарощення соціального капіталу формується завдяки реалізації та покращенню КСВ. Отже, від розвитку КСВ вигоди отримує як суспільство так і держава і звичайно ТОВ «Нова Пошта». Проте ми розуміємо, що вигода це впершу чергу користу отримана у майбутньому, а не лише прибуток.

Стратегія КСВ ТОВ «Нова Пошта»—це взаємопов’язані практики та програми, які інтегровані в процес бізнесу і відповідальність за поточну і минулу діяльність, а також передбачають вплив компанії на зовнішнє середовище [27].

Можна вважати, що стратегія ТОВ «Нова Пошта» є доволі успішною, але, на мою думку, варто розглянути додаткові заходи щодо її вдосконалення. Процес КСВ у бізнес-структурі є багат шаровим процесом, що складається з елементів стратегії компанії.

На думку Селіверстової Л.С., під час удосконалення стратегії корпоративної соціальної відповідальності слід чітко визначити ключові показники (індикатори) успішної реалізації заходів [27]. При цьому до складників зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності доцільно відносити:

- гранти на благодійні цілі;
- роботу в асоціаціях над законодавчими ініціативами;
- проекти із державними установами;
- фінансову і матеріальну допомогу;
- діяльність громадських та волонтерських організацій.

До внутрішньої стратегії КСВ доцільно відносити:

- екологічну програму;
- соціальні інвестиції;
- прозорість та вчасність у наданні звітності;
- стимулювання робітників;
- кар’єрний зріст.

На основі напрацювань Селіверстової Л.С., щодо етапів розроблення та вдосконалення стратегії КСВ адаптовано ці процеси до умов функціонування ТОВ «Нова Пошта» [27]:

1. Аналітичні роботи—аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Нова Пошта».

2.Визначення стратегічних альтернатив розвитку. З урахуванням результатів стратегічного аналізу було визначено місію ТОВ «Нова Пошта», а також середньо та довгострокові цілі, на основі яких розробляються альтернативні цільові програми, які складаються із взаємопов'язаних блоків заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, тим самим визначаючи конкретну стратегію розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

3.Вибір найбільш вдалої стратегії розвитку КСВ на ТОВ «Нова Пошта».

4.Документування офіційно вибраної стратегії КСВ та закріплення відповідальних за її реалізацію та досягнення запланованих результатів і розроблених показників ефективності осіб.

5.Реалізація заходів, які входять у затверджені стратегією цільові програми корпоративної соціальної відповідальності.

6.Подання й складання звітності про впровадження КСВ. Очікувані результати різної природи, які можна оцінити як соціальні (створення позитивного іміджу, зміцнення довіри до компанії тощо) так і економічні (зростання фінансових показників і продуктивності праці, зниження ризиків, збільшення капіталізації, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності, розвиток інновацій).

На основі аналізованих літературних джерел [27;35] представлено механізм реалізації КСВ, адаптований для умов функціонування ТОВ «Нова Пошта» (рис.2.6.).

Для досягнення позитивних результатів потрібно узгодити завдання, цілі, інструменти, процеси управління, рівні відповідальності та очікувані результати, які дадуть змогу ефективно інтегрувати КСВ у функціональні напрями діяльності ТОВ «Нова Пошта».

За дослідженням фахівців відділу регіональної політики Національного інституту стратегічних досліджень, основними факторами щодо низького розвитку соціальної відповідальності компанії виступають: відсутність незалежної громадської експертизи соціальних і культурних проектів та програм, в сфері

бізнес-структур не зацікавленість, пов'язано з проблемами в законодавчій сфері, тобто на державному рівні, низький рівень впливу громадянського суспільства, відсутність людей, які професійно б займалися даною проблемою, немає однієї системи інформування суспільства про благодійні та соціальні проекти, про соціальних програм, законодавчі обмеження способів і розмірів можливої допомоги нужденним [17].

Вдосконалення тактики та стратегії КСВ на ТОВ «Нова Пошта» доцільне використання процесного підходу, здатного спрямувати на такі результати:

- посилення зв'язків із некомерційними організаціями під час визначення пріоритетів КСВ;
- перехід від адміністрування соціальних програм до розвитку економічно ефективних зв'язків ТОВ «Нова Пошта» з державою і місцевими громадами;
- формування чітких уявлень менеджерів компанії про зміст соціальної відповідальності як суспільного явища;
- підвищення ділової культури, значимості етичних норм у відносинах із суспільством;
- підвищення ступеня інформаційної відкритості, розвиток нових каналів зв'язку з різними соціальними групами.

Основні цілі такої стратегії управління з урахуванням КСВ можна поділити на соціальні, економічні та екологічні. До основні соціальних цілей компанії відносять:

- позитивне сприйняття населенням ТОВ «Нова Пошта»;
- сприяння розвитку інновацій у соціальній сфері через створення відповідних умов праці;
- розвиток культури споживання та підвищення рівня обізнаності споживачів щодо екологічних, економічних та соціальних аспектів послуг;

- залучення до реалізації соціальних проєктів, благодійності спонсорства; поліпшення умов праці та охорони здоров'я працівників;
- розроблення етичних стандартів ведення бізнесу та розвитку лідерства.

Економічними цілями реалізації стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» є:

- розвиток підвищення ефективності внутрішнього ринку;
- формування привабливої національної інноваційної інфраструктури шляхом спрямування інвестицій у новітні технології;
- підвищення конкурентоспроможності;
- підвищення бізнес-культури в країні; доступне та якісне надання послуг;
- добросовісна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного, регіонального законодавств;
- налагодження партнерства з державними органами та суспільством тощо.

Управлінське рішення є результатом проблемної ситуації творчого цілеспрямованого аналізу, вибору шляхів, методів та засобів її вирішення. У зв'язку з цим управлінське рішення розглядається як результат процесу управління та важливий інструмент системного підходу до об'єкта, на який спрямований вплив керівника. Керівник не має права приймати непродумані та необґрунтовані рішення, відповідно і відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока.

Прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських процедур та операцій, таких як діагностика проблеми, визначення можливих способів її розв'язання, оцінювання варіантів, вибір найвигіднішого варіанта так відповідно кожному етапі застосовуються певні методи.

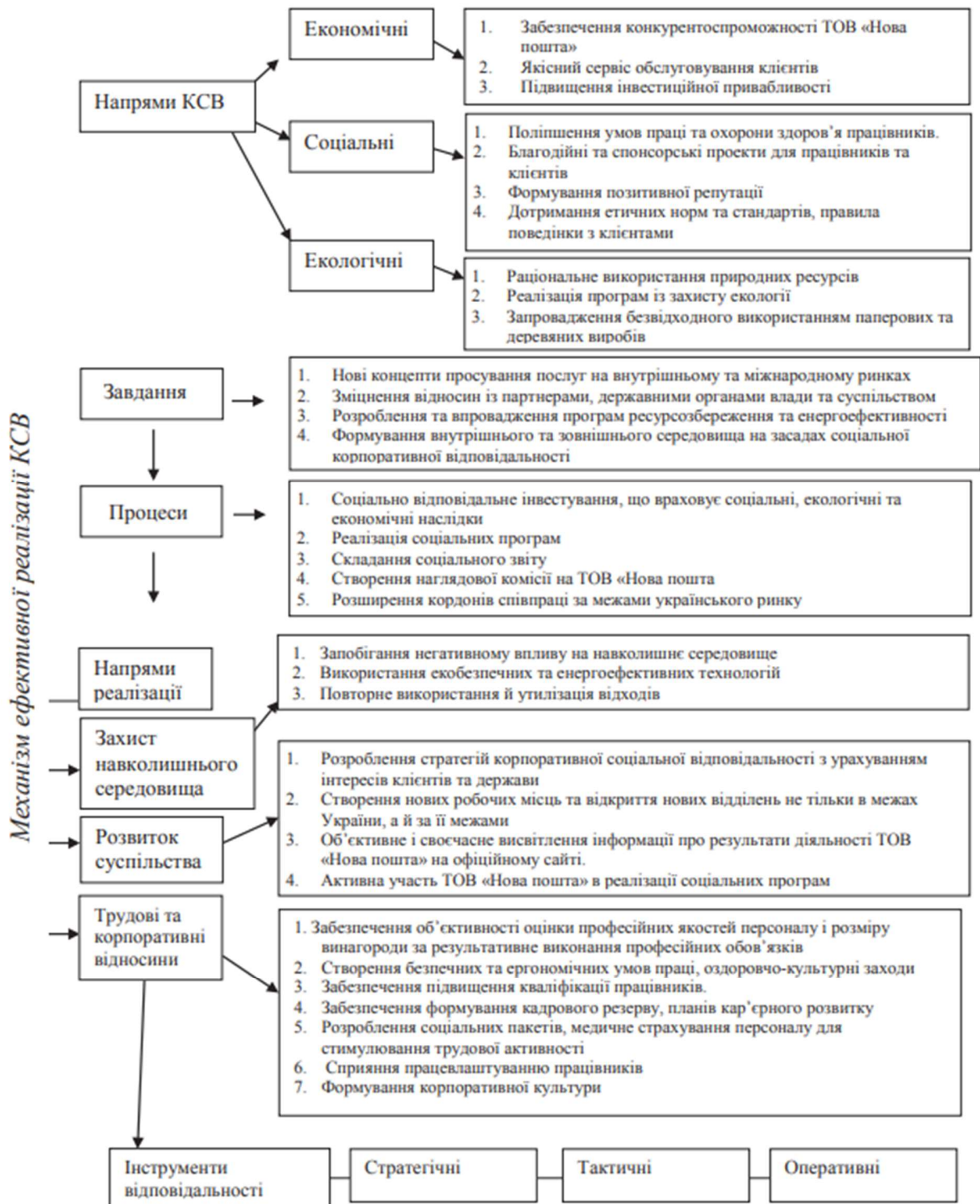


Рис.2.6. Механізм ефективного реалізації КСВ ТОВ «Нова пошта» [27]

Одна з основних цілей компанії «Нова Пошта» полягає в підвищенні ефективності бізнес-процесів [35]. Сьогодні значними темпами розширюється мережа, вдосконалюється система сортування вантажівта логістики, оновлюється автопарк підприємства. Завдяки роботі цього злагодженого та складного механізму ТОВ «Нова Пошта» гарантує клієнтам легкість, своєчасність та надійність сервісу.

Згідно з даними у 2017 році кількість посилок, відправлених з «Нової Пошти», склала майже 146 млн. штук [35]. Сьогодні ТОВ «Нова Пошта» налагоджує роботу зі зростаючим сегментом e-commerce і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Саме інтернетмагазини стають найкращими партнерами компанії. Вони займають перші позиції за кількістю відправлень на день та з легкістю досягають статусу VIP-клієнта «Нової Пошти». Найбільш поширеними спеціалізаціями інтернет-магазинів є побутова техніка та одяг. Компанія створила мобільний додаток для смартфонів. Він дає змогу отримати інформацію про відділення компанії, графік їх роботи, знайти відділення на карті, отримати новини, інформацію про послуги, самостійно порахувати вартість, дізнатися терміни доставки, відстежити статус доставки вантажу тощо.

В компанії прагнуть до того, щоби найближчими роками «Нова Пошта» стала для українців “love mark”, тобто улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно та із задоволенням, а також рекомендують іншим. Тут постійно працюють над удосконаленням сервісу для того, щоби кожен контакт клієнта з компанією залишав по собі тільки позитивні враження.

Для реалізації таких планів топ-менеджмент має здійснювати ефективне керівництво процесом розвитку підприємства насамперед через систему управління, створюючи ефективну організаційну структуру управління підприємством. Вона є засобом сприяння досягненню менеджерами своїх цілей. Оскільки цілі є похідними від загальної стратегії підприємства, тісний зв'язок стратегії та структури є цілком логічним.

Управління підприємством та її організаційна структура є основою та одним з найважливіших компонентів управління. Саме вона визначає підпорядкованість, склад та взаємодію усіх елементів. Підкреслює необхідну кількість управлінського персоналу, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки й відповідальність менеджерів, здійснює його розподіл за підрозділами тощо.

Для швидшого надходження інформації до вищого керівництва пропонується використовувати вже такий працюючий портал “Service Desk”. “Service Desk” – це функціональна одиниця, орієнтована на оброблення специфічних сервісних подій, що надходять у формі звернень користувачів або повідомлень систем моніторингу, єдина точка контакту між постачальником сервісів та користувачами.

Мета даного сервісу “Service Desk” полягає у відновленні нормального рівня сервісу якомога швидше. В цьому разі поняття «відновлення сервісу» розуміється в найширшому сенсі: виконання запиту на обслуговування, загалом все, що необхідно для того, щоби задоволений користувач продовжив свою роботу.

Інформування за допомогою “Service Desk” буде відбуватись на прикладі соціальної мережі, тобто пропонується доповнити вже наявний портал окремою підсистемою ідей, де кожен співробітник може зробити будь-які інноваційні пропозиції. Найкращі ідеї за статистикою будуть надсилатись у спеціальний відділ якості надання послуг в Києві, який опрацює запит, а за його доцільності – запустить в процес опрацювання. За необхідності спеціаліст з якості надання послуг направить ідею на Раду директорів на остаточний огляд. В разі впровадження ідеї автор отримає премію. Це допоможе мотивувати персонал розробляти ідеї щодо підвищення якості надання послуг [26].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1. Стратегічні напрями розвитку підприємства на основі принципів соціальної відповідальності

Створення цінностей для бізнесу і суспільства, отримання довгострокових переваг на даний час є результатом розвитку стратегічного підходу КСВ.

Сьогодні в діловому співтоваристві склалася стабільна група компаній, які реалізують принципи і інтегрують соціальну відповідальність, як підсистему управління в систему стратегічного управління, керуючись міжнародними вимогами і стандартами, використовуючи при цьому соціальні інвестиції як критерій ефективності. Беручи на себе відповідальність за свою діяльність, компанії заохочують та враховувати інтереси суспільного середовища, що і передбачає сучасна концепція соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність передбачає відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів, а також гармонійне співіснування взаємодії та постійний діалог із суспільством, участь у вирішенні найгостріших соціальних проблем [18].

Для досягнення успіхів, як в економічній так і в соціальній сферах, необхідним є дотримання та впровадження принципів соціальної відповідальності, що допомагають досягти таких результатів:

1. Підвищення рівня комерційної діяльності через підвищення продуктивності праці і ефективності виробництва, активізації інноваційної діяльності, удосконалення системи управління фінансовими і нефінансовими ризиками та ін.

2. Покращення рівня іміджу та репутації компанії. Репутація обумовлена такими нематеріальними активами, як надійність, довіра, якість, добропорядні відносини і прозорість. В результаті реалізації соціально значущих програм до компаній істотно підвищується довіра і формується позитивна думка серед цільової аудиторії, що призводить до розширення частки ринку, збільшення лояльності існуючих і залучення нових споживачів продукції.
3. Зміцнення ділових відносин із партнерами по бізнесу. Все частіше ділові взаємовідносини будуються на довгостроковому ґрунті з соціально успішними компаніями. Як наслідок, відбувається розширення можливостей укладення більш вигідних контрактів з діловими партнерами та постачальниками ресурсів.
4. Забезпечення стійких партнерських відносин з регіональними органами, місцевими громадами, профспілками, громадськими інститутами, ЗМІ, шляхом впровадження кращих практик, які демонструють високу громадянську і соціальну відповідальність перед державою і суспільством.

Зявиться можливість залучення кваліфікованих кадрів у кризових ситуаціях. Соціальна відповідальність є важливим фактором мотивації співробітників і залучення висококваліфікованих фахівців. В результаті реалізації внутрішньої соціальної відповідальності відбувається поліпшення людських відносин і продуктивності працівників, значно зростає рівень компетентності та професіоналізму співробітників компанії, підвищується продуктивність праці. Через соціальні проекти, можливість формувати навколо компанії зони соціального благополуччя. Правильно вибудована стратегія щодо реалізації таких проектів і висвітлення їх перед спільнотою, може виступити як досить вагома підтримка бізнесу і принести більший економічний і комунікаційний ефект, ніж стандартні загальнонавживані заходи.

Такі терміни, як «КСВ», «соціальна відповідальність», «соціально-відповідальний бізнес» мають різні аспекти існування, оскільки КСВ, соціально-відповідальний бізнес є рівнем підприємства, а соціальна відповідальність має різні рівні функціонування (рівень особистості, суспільства, держави) [6]. З вище сказаного можна зробити висновок, що дані терміни допомвюють один одного.

У структурі сфери відповідальності розрізняють на макроекономічний рівні (державний) на мікроекономічний рівні (КСВ, СВБ) та особистісний рівень (людини, особистості). Популяризація та розвиток у сфері соціальної відповідальності в кожній країні відбувається по-різному та має свої відмінності [33]. Великий вплив на її формування мають історичне підґрунтя, ментальність, економічний і соціальний розвиток країни, державна політика, пріоритетність соціальної діяльності.

Підвищення відповідальності кожного з членів суспільства, необхідне в умовах, коли відбувається політично-соціальна нестабільність, невизначеність суспільних тенденцій та занепад економіки. Саме питання підвищення соціальної відповідальності стає актуальним, адже всі ми знаємо, що бізнес відіграє важливу роль у життя суспільства та безпосередньо впливає на ситуацію . Для подолання кризових явищ, підвищення конкурентно спроможності та створення підґрунття стійкого розвитку, виникає необхідність наукового обґрунтування стратегічних напрямків розвитку соціальної відповідальності.

Окремим стратегічним напрямком розвитку слід визнати підвищення компетентності споживачів та сприяння зростанню відповідального споживання через просвітницькі програми. Також актуальною стає підготовка фахівців, що будуть працювати за цими програмами, та моніторинг їх ефективності підготовленими спеціалістами з КСВ на підприємствах. В даний час перед нашою державою стоїть актуальне завдання допомогти і прискорити процес розвитку корпоративної соціальної відповідальності через підтримку енергозберігаючих технологій компаній, надання преференцій соціально відповідальним компаніям,

виведення КСВ-ініціатив на рівень державних інтересів, поширення та підтримку досвіду соціально відповідальних компаній [20].

Отже, ще одним стратегічним напрямком енерго та ресурсозбереження є раціональне природокористування:

- впровадження технологій та поширення успішного досвіду. Таким чином, аналіз існуючих підходів до поширення соціальної відповідальності та з урахуванням визначених особливостей формування соціальної відповідальності можна наступні напрямками її стратегічного розвитку: створення нормативно-правової бази, що містила б систему податкових пільг;
- створення мережі з поширення досвіду соціальної відповідальності; підготовка фахівців та підвищення кваліфікації менеджменту в сфері КСВ;
- підвищення компетентності споживачів та сприяння зростанню відповідального споживання; раціональне природокористування, енерго та ресурсозбереження.

Розвиток КСВ знайшла у формуванні стандарту ISO 26000: 2010 «Керівництво із соціальної відповідальності» [24]. Цей стандарт був підготовлений експертами з більше ніж 40 міжнародних організаціях та 90 країн. У стандарті було виділено:

- прозорість;
- підзвітність;
- додержання правових міжнародних норм
- етичну поведінку та права людини.

Стандарт ISO 26000, має вказівки щодо: загальних напрямів виправлення ситуації і характеристики соціальної відповідальності-концепцій, визначень, що належать до соціальної відповідальності, зорового зв'язку, принципів і практик, які належать до соціальної відповідальності, інтеграції, впровадження і просування соціально

відповідальної поведінки в організації, а також за допомогою політики у сфері її впливу, ключових питань і проблем, що належать до соціальної відповідальності, ідентифікації та залучення зацікавлених сторін та є абсолютно добровільним.

Можна зробити висновок, що становлення КСВ це—довготривалий та складний процес, який вимагає від компанії цілеспрямованих зусиль щодо впорядкування взаємовідносин стосовно питань економічного, соціального та економічного управління зі своїми стейкхолдерами. Тому гостро виникає необхідність у формуванні стратегії КСВ, яка буде містити перелік не тільки ключових чинників успіху, а й індикатори, образ компанії, що формується у зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів, що у свою чергу визначатимуть успішність репутації. Зважена та обґрунтована стратегія корпоративної соціальної відповідальності підприємства повинна складатися з таких етапів:

1. Проведення аналітичних робіт—аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Цей етап передбачає огляд можливих напрямів ресурсного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності, аналіз розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Ці заходи дадуть змогу обґрунтувати позицію підприємства в «галузевій системі координат», визначити його сильні та слабкі сторони, розробити можливі напрями розвитку соціально відповідальної поведінки.
2. Визначення стратегічних альтернатив розвитку (формулювання сценаріїв розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства). Саме на даному етапі відбувається формування та проходять перевірку сценарії стратегічних цілей організації.
3. Формуються критерії для здійснення оцінки від запровадження ефективності від запровадження програм, напрямів, проектів за такими напрями: соціальна відповідальність перед працівниками, показники охорони довкілля, показники оцінки положення підприємства на ринку.

4. Оцінка та вибір оптимальної стратегії розвитку корпоративної соціальної відповідальності.
5. Офіційне документування вибраної стратегії корпоративної соціальної відповідальності та закріплення відповідальних за її реалізацію та досягнення запланованих результатів і розроблених показників ефективності осіб. На цьому етапі важливо визначити, хто буде відповідати за реалізацію стратегії. Якщо на підприємстві відсутня особа, до посадових обов'язків якої відносяться ці завдання, то зазвичай цим займається особисто генеральний директор. Пропоную, зважаючи на завантаженість генерального директора, завдання щодо корпоративної соціальної відповідальності відносити до відділу розвитку або осіб, які займаються формуванням та реалізацією програм розвитку. Будь-яка програма розвитку повинна бути пов'язаною із загальною стратегією КСВ, оскільки саме КСВ дуже тісно поєднується з інвестиційною привабливістю підприємства.
6. Реалізація заходів, які входять у затверджені стратегією цільові програми корпоративної соціальної відповідальності.
7. Підведення проміжних підсумків кожного етапу реалізації стратегії та оцінка результатів утілення цільових програм із внесенням необхідних коригувань з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
8. Складання, подання й оприлюднення звітності про впровадження корпоративної соціальної відповідальності. На цьому етапі важливо визначитися і з формою звітності з корпоративної соціальної відповідальності, оскільки вони мають різні часові виміри та вимоги до оформлення. Пропонується формування двох типів звітів: зовнішній та внутрішній. Зовнішній звіт буде орієнтований на споживачів, партнерів та громадськість. Він повинен буде містити інформацію про успішні

заходи, які реалізовані підприємством за звітний період. Внутрішній звіт міститиме інформацію про ефективність та результативність упроваджених заходів, проблеми реалізації.

У деяких державах створено відповідні органи та посади, що регулюють відносини держави, бізнесу та населення щодо впровадження КСВ. Так, у Франції в 1977 р. було запроваджено низку соціальних показників (так званий «Соціальний звіт», або Bilan Social). Цей звіт мають робити великі компанії з кількістю працівників понад 300 осіб, що зареєстровані у Франції. Даним звітом оприлюднюється інформація про охорону здоров'я, професійну підготовку оплати праці та безпеку роботи, про навчання та інші дані, що відображають відносини між керівництвом і персоналом [21].

Компанії, які перебувають на біржі, зобов'язані надавати соціальний звіт з охорони праці, а також оцінювати ступінь відповідності їхньої діяльності принципам і стандартам, затвердженим у деклараціях Міжнародної організації праці (МОП). Аналогічна практика існує у Бельгії. Надання такої звітності є обов'язковим для компаній із кількістю працівників понад 20 осіб за єдиним обмеженням, що великі компанії роблять повний, а малі та середні – скорочений звіт. Він подається в Національний банк Бельгії, який контролює достовірність інформації. Діючий у Великій Британії Національний інститут стандартизації випустив стандарт для підготовки обов'язкового корпоративного соціального звіту всіх зареєстрованих у країні підприємств, які котируються на біржі. Підготовка звіту регулюється законодавчо. Окрім інформації про трудові відносини, звіт містить дані про інші напрями діяльності: про охорону здоров'я, соціальні ризики, клієнтську базу, впливу на місцеву спільноту, дотримання прав людини і корінних народів [21].

Проведення оцінки результативності та ефективності впровадженої стратегії КСВ. Саме міжнародні стандарти є основою для оцінювання ефективності КСВ, до них відносять:

- стандарти звітності серії A1000, SA8000, ISO14101:2004;

- рекомендації Глобальної ініціативи зі звітності у сфері стійкого розвитку GRI; система менеджменту якості ISO9001:2000;
- керівництво із соціальної відповідальності ISO26000 [20].

Розвиток, формування та напрями стратегії КСВ є важливим фактором для сучасного підприємства, що дає змогу не тільки зменшити наслідки репутаційних ризиків, кількість корпоративних конфліктів, а й підвищити інвестиційну привабливість. На сьогодні лише організації, які заповнюють соціальну звітність мають можливість вийти на зарубіжні ринки.

3.2. Вдосконалення розвитку соціальної відповідальності на ТОВ «Нова Пошта»

У ТОВ «Нова Пошта» нема потреби міняти глибинну структуру соціальної відповідальності компанії, тому що місія і стратегія організації вже чітко сформовані, а команда в організації має спільні цілі, і є певні інституційні значення і символи, але в ході аналізу було виявлено, що є деякі проблеми, які необхідно виправити. Зрозуміло, що навіть успішні компанії з сильною корпоративною культурою повинні постійно підтримувати і розвивати свої цінності, починаючи з факторів навколишнього середовища, відбору та найму нових співробітників, звільнень і т. д.-все це сприяє зміні ділової культури. Рекомендації щодо вдосконалення та розвитку соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»:

- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- розробка регламентів корпоративної культури;
- провести діагностику поточної КСВ, а також рівня задоволеності співробітників.

Для поліпшення психологічно-соціального клімату в колективі, можна провести відповідні заходи:

1. Захід компанії (корпоратив)-один із найважливіших інструментів розвитку комунікативних навичок співробітників та чудовий спосіб прищепити цінності компанії. Чудово, коли ставлення персоналу до роботи відповідальне і серйозне, але для того, щоб тривалий час утримувати цю позицію, потрібно час від часу організовувати хороший відпочинок. І якщо ви відпочиваєте в невимушеній обстановці, вільній від офіційного ритму, з цілою командою, ви можете поєднати бізнес із задоволенням, а також весело та легке спілкування. Традиційно корпоративні вечірки поділяються на два типи:
 - розважальний вечір-корпоративний захід, орієнтований на розвиток культури компанії. Розважальні заходи першу чергу спрямована на відволікання колективу від роботи та завдань та проблем компанії та зменшення психологічного стресу.
 - другий вид-корпоративної діяльності спрямований більше на поліпшення корпоративної культури компанії. Складність організації заходу такого типу полягає в тому, що необхідно підтримувати тонку межу між діловим спілкуванням та розвагами. Ось чому надзвичайно важливо правильно розставити акцент між офіційним та розважальним етапами програми.

Пропонується організація заходів для працівників ТОВ «Нова Пошта». У компанії, звичайно, проводяться свята, але не у всіх відділах це реалізується, і найчастіше з поганою організацією процесу.

Суть компанії полягає в тому, чого компанія досягла за допомогою своїх працівників за минулий рік, а також заплановані цілі компанії на найближче майбутнє [15]. Такі події є серйозні інструменти внутрішніх комунікацій в компанії, які впливають на спілкування компанії.

Кожні півроку (навесні та восени) можна проводити прибирання в суботу. Наприклад, персонал працює дві-три години на відкритому повітрі, і вони плавно стікаються на груповий пікнік. Ця подія не лише об'єднує колектив, а й сприятиме

зовнішньому стану організації. Це допомагає привернути увагу всього персоналу та щоб ТОВ «Нова Пошта» стала чистішою. У прибиранні можуть брати участь усі - від керівництва до звичайних працівників.

Раніше цього в ТОВ «Нова пошта» не було, бо коли керівники та підлеглі в неформальному середовищі долають перешкоди, організаційні проблеми 74 вирішуються швидше, а конфлікти виникають рідше, тоді всі стають єдиними. Розширте свій досвід спільний активний відпочинок можливий шляхом розміщення фото звітів про такі події на сайті. Можна написати про колектив, сказати про всіх учасників. Учасник, назва його команди, враження, які він отримав. Кожен працівник буде спробує знайти себе на знімках і відчувати інтерес компанії. Тренінг з розвитку соціальної відповідальності - це індивідуальний тренінг для керівників та співробітників організацій з метою підвищення ефективності діяльності і зниження витрат організації за рахунок формування ефективної корпоративної культури. Це мотиваційний тренінг, який формує місію, бачення і систему в організації. Цінності компанії як основа для подальшого розвитку стратегії розвитку організації. Він тренує організаційну культуру з точки зору внутрішньої зрілості, цілісності і стійкості в кризових ситуаціях. Це вивчення організаційних змін і становлення організації як самонавчається, що дозволяє їй своєчасно адаптуватися до умов, що змінилися [33].

Ключовим фактором сьогодні є те, що кожен в організації знає, розуміє і поділяє місію. Завдання лідера - розвивати ентузіазм співробітників по відношенню до місії організації. Коли співробітники повністю розуміють завдання і поділяють її, вони направляють весь свій потенціал на майбутнє компанії. Зміни в поведінці персоналу вказують на те, що учасники застосовують на практиці знання і навички, отримані під час навчання. Це головний показник ефективності, тому що основна мета навчання - вдосконалюватися. Ведіть бізнес, покращуючи поведінку своїх співробітників. В кінцевому рахунку, нові знання і навички не приносять користі, якщо їх не застосовувати.

Оскільки зміни в поведінці відбуваються після завершення навчання, вони оцінюються за допомогою організоване спостереження, особливо на робочому місці. При цьому призначаються одиниці спостереження (тобто вихідні ситуації, в яких співробітник поводить себе правильно) і підраховується їх кількість до і після навчання. Цей метод дає відносно точну кількісну характеристику ефективності 75 тренування. У той же час це займає багато часу, тому часто використовується інший, більш простий і кращий метод, щоб запитати менеджера, колегу або клієнта, як навчання впливає на їх роботу.

Для просування такого важливого елемента, як соціальна відповідальність, є багато місць, де проводяться навчальні курси, семінари та конференції з даної теми. У вправі використовується принцип головоломки. Принцип головоломки може допомогти вам зрозуміти суть проблеми. Пазл є картинка, розрізану на частини. Уявіть, що кожен співробітник - це шматочок пазла. Неможливо уявити всю картину цілком тому що, не бачивши всієї картини, складно вгадати, де поміститься той чи інший шматок. Тільки коли співробітник зможе повністю зрозуміти секрет, він зможе зрозуміти своє місце в загальній картині і свою роль в організації. Чим чіткіше складена головоломка, тим легше її зібрати, помістивши різні частини в потрібні місця. Чим ясніше лідер роз'яснює завдання команди або організації, тим легше співробітникам працювати разом для досягнення цієї місії.

Як в середині організації так і з її межами необхідно спрямовувати зусилля для завпровадження КСВ. Організаціям, необхідно виконувати певні функції та відігравати роль у формуванні КСВ, до функцій відноситься [33]:

1. Інтегровальні процеси всередині компанії:

- формування цілей КСВ та частина бізнесстратегії із підтримкою топменеджменту;
- орієнтація на різноманітні міжнародний стандарти із соціальної відповідальності ISO 26000, Глобальна ініціатива зі звітності GRI,

керівництво ОЕСР для транснаціональних компаній, Глобальний договір ООН та інші;

- зробити опис функцій кожного підрозділу КСВ, із створенням робочого комітету;
- забезпечення різноманітних каналів внутрішньої комунікації, в т.ч. розміщення КСВ інформації на сайті;
- впровадження критеріїв тендерних закупівель.;
- через підтримку індивідуальних та колективних ініціатив співробітників, розвиток корпоративного волонтерства через;
- формування системи моніторингу та оцінки з КСВ.

2. Розширення КСВ на внутрішній ринок:

- ініціювати багатостороннє соціальне партнерство;
- створення платформи для обміну практиками та знаннями з громадськими організаціями;
- компанії повинні працювати з бізнесасоціаціями;
- залучення громадських організацій до процесів прийняття рішень;
- популяризація власних кращих практик.

3. Робота з середнім та малим бізнесом:

- проведення семінарів з питань, як стати постачальниками компанії;
- використання майданчиків бізнес асоціацій для знайомства з малим і середнім бізнесом;
- надання методичної та організаційної допомоги з питань розробки КСВ постійним постачальникам;
- формування прозорих тендерних процедур, у тому числі надання переваги відповідальним постачальникам за однакових цінових пропозицій;
- розвиток підприємництва, в т.ч. соціальних підприємств.

Хороші менеджери повністю концентруються на поставленому завданню. Ти думаєш про неї вдень і вночі. А постійна концентрація створює роботу. Керівники і співробітники організацій потребують візуальному розумінні і поданні місії компанії. Чітко визначена місія, в якій всі члени організації є загальними, відрізняє ефективних лідерів від осередніх керівників.

3.3. Напрями державної політики сприяння розвитку соціальної відповідальності на підприємствах в Україні

Роль держави полягає у сприянні розвитку СВБ шляхом поєднання ініціативних заходів державної політики з застосуванням, у разі необхідності, засобів додаткового регулювання, як механізмів стимулюючого характеру [21].

Виконання вищезазначених завдань може бути забезпечено організаційними та нормативними заходами за напрямками [21]:

- забезпечення сприятливих правових, фінансових, податкових та організаційних умов для розвитку соціального відповідального бізнесу в українському суспільстві;
- стимулювання ініціатив на добровільній основі суб'єктів господарювання, що запроваджують політику соціальної відповідальності та реалізують соціально важливі програми;
- сприяння включенню заходів з поширення СВБ до проектів Генеральної угоди, а також державних та галузевих програм розвитку відповідних сфер господарювання;
- забезпечення державної підтримки проведення публічних заходів з питань упровадження та результативності СВБ; широке залучення засобів масової інформації, громадських організацій та академічних кіл до формування і запровадження механізмів стимулювання СВБ;

- сприяння проведенню місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування просвітницьких заходів з поширення інформації про СВБ, обміну досвідом і позитивними практиками у сфері СВБ для влади малих міст і суб'єктів господарювання, де працює відповідальний бізнес;
- організаційна підтримка щорічного проведення бізнес-конкурсів за тематикою СВБ, у тому числі в рамках Українського національного конкурсу якості, з відзначенням найкращих соціально відповідальних вітчизняних підприємств; сприяння оприлюдненню українськими суб'єктами господарювання добровільної нефінансової звітності, у тому числі через українські та міжнародні спеціалізовані портали і бази звітів;
- сприяння підготовці фахівців за кваліфікацією "Менеджер із соціальної та корпоративної відповідальності", "Експерт із соціальної відповідальності бізнесу", "Соціальний аудитор" (відповідно до Державного класифікатора професій ДК 003:2010);
- проведення навчальних семінарів, тренінгів для підприємців, підвищення рівня обізнаності про СВБ серед державних службовців центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, зокрема, шляхом включення Стратегії до програм підвищення кваліфікації державних службовців;
- залучення державних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань підприємців до участі в реалізації міжнародних проектів технічної допомоги з питань розвитку соціальної відповідальності бізнесу;
- ініціювання проведення щорічних парламентських слухань з реалізації СВБ в Україні;
- проведення державної інформаційної кампанії з метою роз'яснення ролі соціальної відповідальності бізнесу в розвитку суспільства шляхом публікації

статей та підготовки тематичних телепрограм в державних засобах масової інформації.

Обов'язковою складовою діяльності суб'єктів господарювання, що реалізують політику СВБ є базовий рівень соціальної відповідальності [33].

До цих принципів належать:

- чесна конкуренція;
- дотримання загальноприйнятих морально- етичних норм;
- якісне забезпечення потреб споживачів;
- неухильне виконання вимог законодавства;
- дотримання тендерної рівності;
- протидія корупційним проявам і легалізації доходів, отриманих незаконним шляхом.

Рівень соціальної відповідальності суб'єкта господарювання залежить від кількості добровільно взятих ним суспільних і корпоративних обов'язків.

До основних напрямків СВБ, що реалізуються суб'єктами господарської діяльності на добровільних засадах, належать [33].

В сфері охорони довкілля:

- впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій;
- попередження негативного впливу на навколишнє середовище;
- використання екобезпечних та енергоефективних технологій;
- повторне використання і утилізація відходів.

В сфері забезпечення внеску в розвиток суспільства:

- розробка стратегій соціальної відповідальності компаній з урахуванням інтересів громади і суспільства в цілому;
- створення нових робочих місць в регіонах територіального розміщення підприємств;
- об'єктивне і своєчасне висвітлення інформації про результати діяльності, що є важливою для партнерів та має суспільний інтерес;

- реалізація благодійних заходів, спрямованих на підтримку соціально-незахищених верств населення;
- участь в реалізації програм розбудови соціальної інфраструктури та житлово-комунальної сфери територій;
- надання спонсорської підтримки дитячих, спортивно-масових і культурних заходів;
- створення робочих місць для інвалідів;
- забезпечення першого робочого місця для молодих спеціалістів;
- створення умов для проходження практики студентами навчальних закладів;
- щорічне оприлюднення не фінансового звіту своєї діяльності.

В сфері корпоративних і трудових відносин:

- налагодження діалогу з профспілковими організаціями, сприяння укладенню колективних договорів;
- забезпечення об'єктивності оцінки професійних якостей і розміру винагороди за добросовісне та результативне виконання професійних обов'язків працівників;
- створення безпечні та ергономічні умови праці, проводити оздоровчі та культурні заходи, надання працівникам матеріальної допомоги на вирішення соціальних проблем, а також безвідсоткових позик;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення формування кадрового резерву, планів кар'єрного розвитку;
- формування соціальних пакетів, медичне страхування працівників з метою стимулювання трудової активності;
- сприяння працевлаштуванню звільнених в результаті внутрішньої реорганізації працівників;
- формування корпоративної культури.

Результатами для економіки на короткостроковий період є:

- створення державних механізмів стимулювання вдосконалення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання;
- збільшення кількості суб'єктів господарювання, що щорічно оприлюднюють нефінансову звітність;
- збільшення кількості суб'єктів господарювання, що розробляють і реалізують власні стратегії соціальної відповідальності;
- практики з соціальної відповідальності українського бізнесу щодо поліпшення умов праці захисту і покращення соціально-трудових прав працівника, захисту прав споживачів;
- покращення життя громад;
- підвищення рівня зайнятості, в тому числі серед вразливих верств населення.

Очікуваними результатами впровадження Стратегії на довгостроковому етапі (до 2025 року) є [26]:

- полегшена інтеграція до європейського економічного і соціального простору;
- активізація інвестиційних та інноваційних процесів;
- більш раціональне використання природних ресурсів та зниження рівня забруднень;
- зменшення безробіття та зниження соціальної напруги;
- підвищення стандартів життя населення та формування середнього класу;
- забезпечення сталого економічного і соціального розвитку країни;
- підвищення конкурентоспроможності економіки;
- зменшення диспропорцій регіонального розвитку;
- розвиток соціальної відповідальності бізнесу в українському суспільстві як загальноприйнятої тенденції.

Прийняття "Національної стратегії розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні" створить підґрунтя та сприятливі умови для інтеграції соціальної відповідальності у діяльність компаній задля сталого розвитку України, зростання

суспільного добробуту [21]. Крім того, це сприятиме покращенню іміджу нашої держави всередині країни і за кордоном, продемонструє прагнення України рухатися відповідно до сучасних європейських і світових тенденцій, дотримуватися концепції сталого розвитку, відповідально ставитися до проблем суспільства і навколишнього середовища.

На сьогодні в Україні немає законів, які б регулювання сфери соціальної відповідальності бізнесу. Рівні координації КСВ у нашій країні на державному рівні немає. Впровадження та виконання вимог чинного законодавства сфери соціально відповідальної поведінки бізнесу для формування та розвитку вітчизняної моделі КСВ на засадах стратегічного партнерства влади та бізнесу є ключовою проблемою регулювання КСВ. Розвиток вітчизняної моделі КСВ дозволить нормалізувати цілі соціальної політики держави та бізнес цілі організацій українського бізнес-середовища. Наслідування досвіду успішних практик КСВ міжнародних компаній, партнерство держави та бізнесу перетвориться у потужний ресурс розвитку корпоративної соціальної відповідальності компанії перед навколишнім середовищем, суспільством, громадою, соціально незахищеними верствами населення, а значить у ресурс сталого розвитку.

Програм соціальної відповідальності бізнесу в Україні мають такі перспективи розвитку [33]:

- формування державних механізмів стимулювання системного вдосконалення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання;
- збільшення кількості суб'єктів господарювання, що розробляють і реалізують власні стратегії соціальної відповідальності;
- розвиток соціальної відповідальності бізнесу в українському суспільстві як загальноприйнятої тенденції;
- поширення кращих практик соціальної відповідальності українського бізнесу щодо етичної та чесної поведінки, поліпшення умов праці;
- захист і покращення соціально-трудова прав працівника;

- підвищення рівня зайнятості, в тому числі серед вразливих верств населення;
- покращення життя громад;
- захист прав споживачів;
- дотримання сучасних стандартів безпеки праці та розвитку людини;
- збільшення кількості суб'єктів господарювання, що добровільно складають та щорічно оприлюднюють нефінансову звітність;
- забезпечення сталого економічного і соціального розвитку країни;
- підвищення конкурентоспроможності економіки;
- зменшення диспропорцій регіонального розвитку;
- підвищення стандартів життя населення та формування середнього класу;
- зменшення безробіття та зниження соціальної напруги.

Для визначення стратегічних напрямів розвитку соціальної відповідальності вітчизняних підприємств слід окреслити існуючі особливості та передумови соціальної діяльності в Україні.

Досліджуючи процес формування соціальної відповідальності на пострадянському просторі В. Балакіреві відзначає такі його особливості, як: порушення принципу максимізації прибутку [22]. Соціально відповідальна поведінка в певній мірі ускладнює і відмежовує шляху отримання прибутку і накладає ряд додаткових умов, лише виконав ці умови, підприємство може досягти фінансового успіху. Слабкість тиску та обурення на підприємства з боку споживачів і громадян; недостатність коштів для проведення соціальних заходів, тому що для більшості підприємств це є значними витратами; швидке бажання отримання прибутку шляхом не відповідального ставлення до соціальних питань підприємства; відсутність досвіду у вирішенні соціальних питань; складність розрахунку економічного ефекту від соціальної діяльності.

Отже, причиною низького рівня соціальної відповідальності є не відсутність коштів, а відсутність бачення розвитку компанії в контексті розвитку суспільства.

Соціально відповідальна за таких умов діяльність підприємств потребує зовнішнього стимулювання та інформаційного супроводу.

Для більшості українських організацій, за даними Трішина Є., головним стимулом прийняття нової парадигми дій є пільгове оподаткування підприємств, що застосовують соціальну відповідальність, зменшення адміністративного тиску місцевих органів влади і позитивні приклади впровадження програм і заходів соціальної відповідальності в світі [24].

Створення нормативно-правової бази, що містила б систему податкових пільг, а також створення мережі з поширення досвіду соціальної відповідальності вітчизняних та закордонних підприємств є стратегічними напрямками розвитку соціальної відповідальності. Саме від менеджменту та власників компанії залежить впровадження досвіду соціальної відповідальності, тому актуальною є організація роботи з підвищення кваліфікації цих категорій.

На думку Сухотеріної М., для двох третин українських підприємств у сфері соціальної відповідальності актуальними є: розробка Національної стратегії розвитку соціальної відповідальності, започаткування просвітницьких програм для споживачів, розробка та реалізація широкої інформаційно-просвітницької кампанії з різних аспектів соціальної відповідальності, впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування [21].

Введенням окремих посад з КСВ в організаціях і збільшення їх бюджетів на програми та заходи з КСВ є доцільною інституалізацією цього явища. Отже, відповідно до очікувань, що сформувались на підприємствах, окремим стратегічним напрямком розвитку слід визнати підвищення компетентності споживачів та сприяння зростанню відповідального споживання через просвітницькі програми.

Також актуальною стає підготовка фахівців, що будуть працювати за цими програмами, та моніторинг їх ефективності підготовленими спеціалістами з КСВ на

підприємствах. В даний час перед нашою державою стоїть актуальне завдання допомогти і прискорити процес розвитку корпоративної соціальної відповідальності через підтримку енергозберігаючих технологій компаній, надання преференцій соціально відповідальним компаніям, виведення КСВ-ініціатив на рівень державних інтересів, поширення та підтримку досвіду соціально відповідальних компаній.

Отже, ще одним стратегічним напрямком є раціональне природокористування, енерго та ресурсозбереження: впровадження технологій та поширення успішного досвіду. Таким чином, з урахуванням визначених особливостей формування соціальної відповідальності та аналіз існуючих підходів до поширення соціальної відповідальності автором було запропоновано наступні напрямками її стратегічного розвитку: створення нормативно-правової бази, що містила б систему податкових пільг; створення мережі з поширення досвіду соціальної відповідальності; підготовка фахівців та підвищення кваліфікації менеджменту в сфері КСВ; підвищення компетентності споживачів та сприяння зростанню відповідального споживання; раціональне природокористування, енерго- та ресурсозбереження.

Аналіз наукової літератури показав, що в Україні на цей час існують реальні проблеми із реалізацією СВБ на вітчизняних підприємствах. В багатьох це пояснюється відсутністю інформації щодо сутності цього питання, напрямків його використання та наслідків реалізації для підприємств [23]. Також важливою проблемою стає брак правового підґрунтя для застосування СВБ та його розвитку. Але основною можна назвати економічну проблему: підприємства України в сучасних умовах зазнають проблему виживання через складну економічну ситуацію в країні та необхідність підвищення своєї конкурентоспроможності для утримання долі ринку; також до економічної можна віднести відсутність реальних стимулів з боку держави, які б сприяли розвитку СВБ в Україні, якими можуть виступати податкові пільги.

Саме виходячи із означеного кола проблем запропоноване їх вирішення на національному рівні: прийняття відповідних законодавчих актів, що створить підґрунтя для реалізації та розвитку вітчизняної СББ, надання податкових пільг для розвитку СББ та подолання економічних проблем, а також проведення масштабної інформаційної кампанії з поширення необхідної інформації про СББ серед підприємців та власників компаній. Передбачається, що втілення зазначених пропозицій дозволить подолати проблеми розвитку СББ в Україні та створить підґрунтя для соціально-економічного розвитку суспільства.

Висновки до розділу 3

Соціальна відповідальність в Україні знаходиться на лише на стадії розвитку, адже запровадження на вітчизняних підприємствах КСВ вимагає від підприємств чіткої ділової досконалості та відповідальності. Як правило, прикладом запровадження КСВ на вітчизняних і на ТОВ «Нова Пошта» є представництва зарубіжних компаній, які дають можливість використовувати зарубіжний досвід та практику. На жаль, в Україні соціально відповідальних підприємств дуже мало, а тому цінність їхнього досвіду в цій сфері досить значна. Перешкодами для розвитку та популяризації соціальної відповідальності на рівні сільськогосподарських підприємств є нестача коштів, велике податкове навантаження, незацікавленість у веденні соціальної відповідальності тощо. Тому, на нашу думку, для поширення соціальної відповідальності необхідно на законодавчому рівні затвердити відповідні документи (закони, стратегії, концепції), які б спонукали підприємства (організації) до активної діяльності у сфері соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши безліч підходів до оцінки та формування соціальної відповідальності підприємств можна зробити висновок, що на даному етапі немає єдиної думки, щодо КСВ. Противниками піднімається питання порушення постулатів максимізації прибутків як основного закону ведення бізнесу, а також того факту, що в кінцевому випадку всі затрати лягають на плечі споживачів, одні це явище сприймається як безумовно позитивне та таке, що розвиває моральну та етичну складову бізнесу на рівні країни або регіону.

В Україні принципи соціальної відповідальності бізнесу носять лише декларативний характер, а реальні дії підприємців рідко зводяться до дій більшість науковці згодні з тим фактом. Потужна соціальна інфраструктура підприємств, яка на жаль не розвивається через відсутність конкурентоспроможності тих же підприємств, дісталась нам у спадок після соціалістичного минулого в Україні.

Досліджено етапи розвитку КСВ та виявлено, що формування первинного капіталу без жодних ознак соціальної відповідальності було першим етапом для подальшого розвитку. Надалі олігархічний капітал з метою іміджевого підвищення почав інвестуватися в соціальні потреби. Поступово вибудовувались структури, які займались КСВ, але були тісно пов'язані із олігархічним капіталом і фактично працювали на нього.

Саме внутрішніми нематеріальними ресурсами, ефективністю використання інтелектуально-творчого потенціалу персоналу, унікальністю організаційних знань у забезпеченні стійких конкурентних переваг визначається успішність розвитку соціальної відповідальності організацій. З метою визначення та обґрунтування основних конкурентних переваг впровадження та розвитку соціальної відповідальності на підприємствах було сформовано пріоритетні напрямки та інструменти реалізації практики соціальної відповідальності.

В результаті дослідження досягнуто висновку про основні причини успіху компанії ТОВ Нова Пошта – вчасно зайнята на той час не заповнена ніша ринку, високий рівень обслуговування, швидкість доставки та сучасна маркетингова політика, продумана цінова політика та політика управління якістю, соціальна відповідальність бізнесу.

Мета соціально-економічного розвитку – зростання продуктивності, розвиток продуктивних сил і поліпшення якості життя людини. Так, на прикладі роботи відділення ТОВ «Нова Пошта» було досліджено питання продуктивності праці, проаналізовано та систематизовано досвід роботи компанії ТОВ «Нова Пошта», щодо підвищення продуктивності праці.

Доведено, що за рахунок впровадження інновацій, роботи кваліфікованих працівників, розумно організованого виробничого процесу продуктивність праці зростає так швидко, що за той же проміжок часу є можливість виробляти все більше споживчих благ меншою кількістю праці. ТОВ «Нова Пошта» своїм прикладом показує як підвищити ефективність діяльності в умовах сьогодення, а саме зниження купівельної спроможності населення, пандемія, війна та соціальні обмеження:

1. Надання якісних послуг та сервісу.
2. Вдосконалення програмного забезпечення.
3. Швидкість обслуговування.
4. Соцмережі.
5. Онлайн обслуговування.
6. Бонуси, програми знижок, лояльності для клієнтів.

Удосконалення державного регулювання соціальної відповідальності в Україні, інструментарію правових, економічних, інформаційних та організаційних методів регулювання з врахуванням міжнародного досвіду та особливостей економічного розвитку нашої держави, зокрема:

- включити соціальноу відповідальність бізнесу до елементів державної політики;
- сприяння розвитку благодійно-соціальної структури, як ефективного фінансового інструменту;
- розробити надання соціальної звітності підприємств, консалтингу та аудиту у даній сфері;
- створити відповідне інституційне середовище;
- залучити наукові та інституційні установи до даного процесу.

Розгляд та вивчення КСВ є важливою ланкою у бізнесі, у даній роботі доведено, що чим вищий рівень КСВ компанії тим більш прибутковим є даний бізнес.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О.В. Умови інвестування соціально–економічного розвитку підприємства // Збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції «Особливості соціально–економічного розвитку України та регіонів», 11 – 12 жовтня 2007 р. – С. 282.
2. Арсеєнко А. Підприємництво у контексті доктрини "соціальної відповідальності бізнесу"/ А.Арсеєнко //Віче. — 1997. — № 3. — С. 87-102.
3. Антошко Т. Р. Показники ефективності функціонування механізму забезпечення реалізації корпоративної соціальної відповідальності // [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/69860.doc.htm
4. Буковинської М.П., Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: Монографія /Під загальною редакцією – К.: ЦП «Компринт».2015. 297с.
5. Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Ю.К. Бегма, О.Ю. Вінніков, О.І. Редько. К.: 2006. 136 с.
6. Бандур С.І. Соціальний розвиток України: сучасні трансформації та перспективи / С.І.Бандур, В.І. Куценко та ін. За заг ред. д–ра екон. наук, проф., чл.–кор. НАН України Б.М.Данилишина. – Черкаси: Брама–України, 2006. 760. С
7. Брич В.Я., Смачило І.І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. 2014. Т. 5. № 2. С. 36–39.
8. Боднарук О.В. Європейський досвід державного регулювання корпоративної соціальної відповідальності. Маріуполь, 2016.
9. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? [Електронний ресурс] / В.Воробей. – Києво-Могилянська Бізнес-Студія (№10, 2005): Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>

- 10.Галушка, З.І. Стратегічний менеджмент. Навч.-метод. пос. /З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. – Чернівці: „Рута”, 2006.240с
- 11.Гусєва О.Ю.,Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.
- 12.Грішнова, О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні [Текст] / О. Грішнова // Україна: аспекти праці. – № 7, 2010. – С. 3–8.
- 13.Гессен А.Є. Ефективне функціонування підприємств шляхом підвищення соціальної активності / А.Є.Гессен // Управління соціальним-економічним розвитком країни та регіонів: соціальні,економічні та фінансові проблеми: Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. аспірантів та молодих вчених (29 листопада 2013 р.). – Дніпропетровськ: ДДФА, 2013. – С. 288-289.
- 14.Гессен А.Є. Упровадження КСВ як основа формування корпоративного іміджу / А.Є.Гессен // Фінансово-бюджетна політика в контексті соціально-економічного розвитку регіонів: тези Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (21-23 березня 2011). – Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. – С.247–248.
- 15.Головінов О. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми.*Економічний вісник Донбасу*.Вип. № 2. С.187-192.
- 16.Глобальний договір ООН (Global Compact, 2000) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.allobalcompact.org.ua>.
- 17.Дейч М.Є. Напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності в контексті соціоекономічного підходу. / М. Є. Дейч. – Соціоекономіка: зб. наук. пр. Донецьк: ІЕП НАНУ, 2010. С. 166-182.
- 18.Ігнатєва І. А., Гавриленко Т. В., Сербенівська А. Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: практичний аспект в умовах біфуркації. *Економічні науки*. 2020. Том 5, Вип. №1. С. 62-68.

- 19.Золотарьова О.В. Соціальна відповідальність: Конспект лекцій / О.В. Золотарьова, В.К. Лебедева. – Дніпро: НМетАУ, 2018. – 175 с.
- 20.Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005- 2010: стан та перспектива розвитку / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. – К. : Вид. «Фарбований лист», 2010. – 56 с.
- 21.Зелена книга Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rsppenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552.
- 22.Колот А.М., Грішнова О. А. та ін. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота; Держ. вищ. навч. закл. „Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”, Наук. парк, Ін-т соц.-труд. відносин. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.
- 23.Калінеску Т.В., Ліхоносова Г.С., Альошкін В.С. Формування рейтингів соціально відповідальних організацій та практика їх використання. Соціальна відповідальність : підручник. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. Вол. Даля, 2015. С. 470, . Довгань Л.Є.
- 24.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.
- 25.Криницька Л.В. Вплив соціальної корпоративної відповідальності на ефективність діяльності підприємства.
URL:https://kneu.edu.ua/userfiles/conf_sep_14/sek3/Krynytska/tezu.docx.
- 26.КАБІNET МІНІСТРІВ УКРАЇНИ
РОЗПОРЯДЖЕННЯ від 29 грудня 2021 р. № 1805-р
Київ Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації

27. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. Київ: Стандарт, 2005. 302 с.
28. Лункіна Т. І. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення / Т. І. Лункіна, Власюк І. М. // *Modern Economics*. – 2017. – №1. – С. 24 – 30.
29. Липова П.І. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні репутації комерційних компаній в Україні. URL:http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18349/Lypova_mahisterska_robota.pdf?sequence=1&isAllowed=y
30. Мурашко М. І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні / М. І. Мурашко // *Демографія та соціальна економіка : Науково-економічний та суспільно-політичний журнал*. – 2009. – № 2. – С. 114 – 122.
31. Напрями підвищення соціальної відповідальності бізнесу на місцевому рівні. URL: <http://old.niss.gov.ua/monitor/November/13.htm>.
32. Олійник О.О. О-53 Соціальна відповідальність: Навч. посіб. – Рівне : НУВГП, 2016. 222 с.
33. Охріменко О.О. Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
34. Огороднікова, Н. Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємств у системі управління ресурсами пенсійного фонду України 87 [Текст] / Н. Огороднікова // *Економіка*. – № 2 (116), березень-квітень 2011. – С. 44–48.
35. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua>
36. Пастухов В.А., Савчук Л.М. Управління корпораціями: [монографія]. / Л.Є.Довгань, В.,А.Пастухов, Л.М.Савчук – К.: УВЦ “Політехніка”, 2004. 236с.
37. Рамазанов А. Концепція корпоративної соціальної відповідальності. Проблеми теорії та практики управління 2007. С. 38–46.

38. Результати дослідження «Корпоративна соціальна відповідальність через призму ЗМІ» // Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності.
URL: http://csr-ukraine.org/krugliy_stil.html
39. Регулювання ринку праці: регіональні аспекти. Київ : НЦ ЗРП, 1997. С. 50–52.
40. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та методологія обліку : монографія / С.Я. Король. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 416 с.
41. Саєнко, Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження [Текст] / Ю. Саєнко. – К., 2005. – 30 с., Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. К.: НТУ «КПІ», 2015. 180 с.
42. Стеценко В., Березова Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*. 2020. Вип. №2. С. 243-250.
43. Соціальна відповідальність бізнесу: що це означає та чому важливо : веб сайт-
<https://mainbusinesspartner.ua/sotsialna-vidpovidalnist-bisnesu>.
44. Соціальний звіт / http://svb.ua/sites/default/files/social_report_0.pdf
45. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни.
URL: <https://cases.media/en/news/socialna-vidpovidalnist-biznesu-v-umovakh-viini>
46. УНІАН. Найбільші українські компанії значно поліпшили показник розкриття інформації щодо корпоративної соціальної відповідальності. URL:
<https://press.unian.ua/press/1262037-naybilshiukrainski-kompaniji-znachno-polipshili-pokaznik-rozkrittya-informatsiji-schodokorporativnoji-sotsialnoji-vidpovidalnosti-eksperti.html>.
47. Швець, Л. І. Витрати соціально відповідальної діяльності бізнесу [Текст] / Л. І. Швець // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – № 2 (56), 2011. – С. 163–168.
48. Шмиголь, Н. М. КСВ-дохід: визначення, оцінка, ефективність [Електронний ресурс] / Н. М. Шмиголь // Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvbdfa/2010_1/1%2818%-29_2010_articles/1%2818%29_2010_Shmygol.pdf

- 49.Євдокимов, Ф. І. Соціальний потенціал як функція інноваційної моделі економічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Ф. І. Євдокимов, М. В. Губська // Маркетинг: теорія і практика. – № 14, 2008. Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Mtip.