

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«__» грудня 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**«Стратегічне формування корпоративної соціальної відповідальності як
інструмент забезпечення сталого розвитку ТОВ «Нова пошта»»
«Strategic formation of corporate social responsibility as a tool for ensuring
sustainable development of Nova Poshta LLC»**

Виконав здобувач вищої освіти
II курсу, групи ПТЛ-24м ОПП
«Підприємництво, торгівля та
логістика» спеціальності 076
«Підприємництво та торгівля»
_____ Заїка В.В.
«__» грудня 2025 р.

Керівник роботи: к. е. н., доц.
_____ Олена Хачатурян
«__» грудня 2025 р.

Рецензент: д. е. н., професор
_____ Сибірцев В.В.

м. Кропивницький
2025 рік

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економічний

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та готельно-ресторанної
справи

(підпис)

д. е. н., професор Володимир ЗАЙЧЕНКО

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Заїки Владислава Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічне формування корпоративної соціальної відповідальності як інструмент забезпечення сталого розвитку ТОВ «Нова пошта»

2. Керівник магістерської роботи к. е. н., доц. Хачатурян О.С.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 22 вересня 2025 року №58-13

3. Строк подання роботи до захисту 15.12.2025 року.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи: *мета магістерської роботи полягає у вивченні теоретико-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо використання соціальної відповідальності бізнесу як інструменту сталого розвитку на прикладі ТОВ «Нова пошта»; Завдання: розкрити сутність та зміст концепції соціальної відповідальності бізнесу; проаналізувати особливості формування основних моделей КСВ; дослідити соціальну відповідальність бізнесу як інструмент сталого розвитку; оцінити рівень готовності до впровадження КСВ на прикладі ТОВ «Нова пошта», надавши характеристику підприємства; вивчити фактори зовнішнього середовища, що впливають на можливість реалізації КСВ; провести моніторинг рівня сталого розвитку підприємства на основі наявних програм КСВ; розробити методичні рекомендації щодо впровадження стратегії соціальної відповідальності у ТОВ «Нова пошта»; запропонувати комплексну стратегію КСВ для підприємства та визначити шляхи її реалізації; оцінити вплив впровадження стратегії КСВ на діяльність компанії.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Ознайомлення з літературними джерелами</i>	2.09.25-20.09.25	
2.	<i>Написання вступу та першого розділу «Соціальна відповідальність бізнесу у контексті сталого Розвитку»</i>	21.09.25-10.10.25	
3.	<i>Написання другого розділу «Аналіз практики впровадження корпоративної соціальної відповідальності на прикладі ТОВ «Нова Пошта»</i>	11.10.25-11.11.25	
4.	<i>Написання третього розділу «Формування корпоративної соціальної відповідальності як інструменту сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта»»</i>	12.11.25-05.12.25	
5.	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>	06.12.25-09.12.25	
6.	<i>Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату</i>	10.12.25-15.12.25	
7.	<i>Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту</i>	10.12.12-15.12.25	

Дата видачі завдання
«02» вересня 2025 р.

Керівник роботи _____ Хачатурян О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«02» вересня 2025 р.

Здобувач _____ Заїка В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Заїка В.В. Стратегічне формування корпоративної соціальної відповідальності як інструмент забезпечення сталого розвитку ТОВ «Нова пошта»: Випускна кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за ОПП «Економіка та організація бізнесу» зі спеціальності 076 – «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 65 с.

У першому розділі розкрито сутність і концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу; здійснено огляд еволюції підходів до визначення корпоративної соціальної відповідальності у контексті сталого розвитку, уточнено її місце в системі корпоративного управління; визначено, що соціальна відповідальність підприємства ґрунтується на принципах етичної поведінки, взаємоповаги між бізнесом і суспільством, прозорості та інноваційності; встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність виконує не лише соціальну, а й стратегічну функцію – виступає фактором довгострокової конкурентоспроможності, стабільності й інвестиційної привабливості підприємства.

У другому розділі проведено аналіз практичних аспектів реалізації корпоративної соціальної відповідальності на прикладі ТОВ «Нова Пошта»; визначено структуру, масштаби та результати діяльності підприємства, здійснено оцінку його внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентних позицій і фінансових результатів; доведено, що компанія є лідером ринку логістичних послуг України, а її корпоративна культура та політика сталого розвитку є взірцем ефективного поєднання економічних і соціальних цілей; проаналізовано рівень реалізації корпоративної соціальної відповідальності, зокрема соціальні, благодійні та екологічні напрями, які формують позитивний імідж компанії в суспільстві; отримані результати підтверджують системність і стратегічний характер соціально відповідальної діяльності ТОВ «Нова Пошта».

У третьому розділі запропоновано шляхи подальшого вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності та розроблено стратегію

корпоративної соціальної відповідальності як інструмент сталого розвитку підприємства; обґрунтовано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії через посилення соціальної орієнтації бізнесу, розширення програм підтримки персоналу, впровадження енергоефективних технологій та «зеленої логістики»; запропоновано модель нової екологічної стратегії корпоративної соціальної відповідальності з конкретними кількісними показниками до 2030 року; на основі прогнозних розрахунків доведено, що реалізація стратегії дозволить зменшити обсяги викидів CO₂ на 50%, скоротити операційні витрати, підвищити рівень клієнтської лояльності до 94% та забезпечити приріст чистого прибутку на 100%.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, корпоративне управління, етична поведінка, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, логістичні послуги, конкурентоспроможність, PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз.

ANNOTATION

Zaika V.V. Strategic formation of corporate social responsibility as a tool for ensuring sustainable development of LLC «Nova Poshta»: Final qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in the specialty «Economics and Business Organization» in the specialty 076 – «Entrepreneurship and Trade» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 65 p.

The first section reveals the essence and conceptual foundations of business social responsibility; reviews the evolution of approaches to defining corporate social responsibility in the context of sustainable development, clarifies its place in the corporate governance system; determines that corporate social responsibility is based on the principles of ethical behavior, mutual respect between business and society, transparency and innovation; establishes that corporate social responsibility performs not only a social but also a strategic function – it acts as a factor in the long-term competitiveness, stability and investment attractiveness of the enterprise.

The second section analyzes the practical aspects of implementing corporate social responsibility using the example of Nova Poshta LLC; the structure, scale and results of the enterprise's activities are determined, its internal and external environment, competitive positions and financial results are assessed; it is proven that the company is the leader in the Ukrainian logistics services market, and its corporate culture and sustainable development policy are a model of an effective combination of economic and social goals; the level of implementation of corporate social responsibility is analyzed, in particular, social, charitable and environmental areas that form a positive image of the company in society; the results obtained confirm the systematic and strategic nature of the socially responsible activities of Nova Poshta LLC.

The third section proposes ways to further improve corporate social responsibility and develops a corporate social responsibility strategy as a tool for sustainable development of the enterprise; substantiates recommendations for increasing the company's competitiveness by strengthening the social orientation of business, expanding personnel support programs, implementing energy-efficient technologies and

«green logistics»; proposes a model of a new environmental strategy for corporate social responsibility with specific quantitative indicators until 2030; based on forecast calculations, it is proven that the implementation of the strategy will reduce CO₂ emissions by 50%, reduce operating costs, increase the level of customer loyalty to 94% and ensure an increase in net profit by 100%.

Keywords: corporate social responsibility, sustainable development, corporate governance, ethical behavior, internal environment, external environment, logistics services, competitiveness, PESTLE analysis, SWOT analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
Розділ 1. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	5
1.1. Поняття та сутність соціальної відповідальності бізнесу.....	5
1.2. Методичні підходи до формування моделей соціальної відповідальності бізнесу.....	9
1.3. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегічний інструмент сталого розвитку підприємств.....	19
Висновки до розділу 1.....	25
Розділ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	27
2.1. «Організаційно-економічна характеристика та оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» (NEW POST LLC)».....	27
2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта».....	33
2.3. Оцінка рівня реалізації корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта».....	41
Висновки до розділу 2.....	45
Розділ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	47
3.1. Рекомендації для підвищення конкурентної здатності ТОВ «Нова пошта» за допомогою КСВ.....	47
3.2. Розробка та впровадження нової стратегії екологічної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта».....	53
3.3. Оцінка впливу реалізації стратегії КСВ на ТОВ «Нова Пошта».....	59
Висновки до розділу 3.....	66
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена запитом сучасного суспільства на пошук ефективних механізмів мінімізації негативного впливу бізнесу на довкілля та соціальне середовище, зокрема діяльності великих корпорацій, а також необхідністю трансформації управлінських підходів відповідно до принципів сталого розвитку. Аналітика сучасних бізнес-трендів свідчить про зростання інтересу споживачів до цінностей і соціальної політики компаній. Все більше споживачів обирають виробників, які беруть на себе відповідальність за наслідки своєї діяльності, прагнуть посилювати позитивний вплив та мінімізувати ризики і шкоду.

Питанням соціальної відповідальності бізнесу присвячені фундаментальні праці Г. Боуена [4], М. Додда [10], написані у другій половині ХХ ст. З плином часу уявлення про сутність КСВ трансформувалися, відповідаючи на нові суспільні виклики. Значний внесок у розвиток концепції зробили Д. Вуд [34], В.С. Фредерік [13,14], А. Керрол [5,6], Р. Хей та Е. Грей [18], Г. Джонсон [21], П. Сем'юлсон [27]. Практичні підходи до реалізації КСВ активно розробляли Р. Нідамлоу, К. Прахалад і М. Рангасвами [24], А. Крейн [7] та інші дослідники. Важливу роль у формуванні міжнародних стандартів і програм КСВ відіграють ООН, Світовий банк, МОП та інші організації. До оцінки ефективності КСВ, зокрема щодо її впливу на фінансові та нефінансові показники, залучаються провідні аналітичні агентства KPMG, McKinsey, NielsenIQ. Висока значущість проблематики КСВ, зокрема у контексті вирішення екологічних викликів, подолання дискримінації, нерівності та бідності, обумовлює необхідність подальших наукових досліджень.

Об'єктом дослідження виступає процес обґрунтування доцільності використання корпоративної соціальної відповідальності як інструменту забезпечення сталого розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо формування корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова пошта».

Мета магістерської роботи полягає у вивченні теоретико-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо використання соціальної відповідальності бізнесу як інструменту сталого розвитку на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Розкрити сутність та зміст концепції соціальної відповідальності бізнесу.
2. Проаналізувати особливості формування основних моделей КСВ.
3. Дослідити соціальну відповідальність бізнесу як інструмент сталого розвитку.
4. Оцінити рівень готовності до впровадження КСВ на прикладі ТОВ «Нова пошта», надавши характеристику підприємства.
5. Вивчити фактори зовнішнього середовища, що впливають на можливість реалізації КСВ.
6. Провести моніторинг рівня сталого розвитку підприємства на основі наявних програм КСВ.
7. Розробити методичні рекомендації щодо впровадження стратегії соціальної відповідальності у ТОВ «Нова пошта».
8. Запропонувати комплексну стратегію КСВ для підприємства та визначити шляхи її реалізації.
9. Оцінити вплив впровадження стратегії КСВ на діяльність компанії.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації у книгах і періодичних виданнях з проблематики КСВ, міжнародні стандарти зі сталого розвитку, аналітичні дослідження ефективності КСВ, а також звіти підприємств зі сталого розвитку.

Методологія дослідження передбачає використання комплексу загальнонаукових і спеціальних методів: систематизації, узагальнення, історичного та порівняльного аналізу; методів кількісної оцінки фінансово-економічних показників (фінансових результатів, стійкості, ділової активності, ліквідності та рентабельності); індуктивного та дедуктивного методів. Для візуалізації результатів застосовано графічні матеріали та таблиці.

Наукова новизна полягає у формулюванні оновленого критичного визначення корпоративної соціальної відповідальності як добровільного зобов'язання підприємства здійснювати діяльність відповідно до місії та цінностей, гармонізуючи внутрішні та зовнішні процеси з урахуванням інтересів різних груп стейкхолдерів без шкоди економічній результативності.

Практичне значення роботи полягає у розробці цілісної політики КСВ для конкретного підприємства з урахуванням специфіки ринку та сучасних геополітичних викликів. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню стійкої компанії, здатної забезпечувати конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях, а також підвищить її інвестиційну та споживчу привабливість.

Апробацію результатів дослідження було представлено у таких працях:

1. Хачатурян О.С., Заїка В.В. Роль підприємницької діяльності у повоєнному відродженні України. *Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Херсон-Кропивницький, 21 травня 2025р.). – Херсон: ХДАЕУ, 2025. – С. 69-71. (режим доступу:

https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/2025/06/mater_17_06_25.pdf).

2. Заїка В.В., Хачатурян О.С. Актуальні виклики у розвитку інфраструктури товарного ринку. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз* : матеріали III всеукр. наук.-практ. конф., 5 черв. 2025 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи; Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2025. – С. 99-101. (режим доступу:

<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/039f0e6f-e3ab-4047-a3a5-8b42db76b4fe/content>

3. В.В. Заїка, Б.М. Мокряк, О.С. Хачатурян. Ефективність фулфілменту та складська логістика в системах великого бізнесу та агровиробництва. Збірник матеріалів V Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції

«Досвід впровадження у навчальний процес сучасних комп'ютерних технологій».
– Кропивницький: ЦНТУ, 2025.

Отримано сертифікат #C0087401652 за успішне проходження освітнього серіалу Цифровий бізнес. Отримано 0,1 кредиту ЄКТС. 25 липня 2025. Дія. Освіта: нові навички – нові професії.

Структура роботи складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел та літератури і додатків.

Розділ 1

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Поняття та сутність соціальної відповідальності бізнесу

У ХХІ столітті бізнес зіткнувся не лише з новими викликами, а й із загостренням уже наявних проблем, які тепер вимагають негайного вирішення – інакше компанія може зазнати репутаційних і фінансових втрат. Якщо на початку 2000-х корпоративна соціальна активність не була серед пріоритетів більшості компаній, то після затвердження у 2015 році «17 цілей сталого розвитку» на саміті ООН [28], ігнорування соціальної відповідальності стало неприпустимим. Сьогодні як споживачі, так і працівники очікують від компаній участі у ESG-ініціативах (екологічних, соціальних та управлінських). Ці аспекти стали невід'ємними елементами нефінансової ефективності, а ESG-програми спрямовані на забезпечення прозорості, відповідальності та впровадження систем, що дозволяють контролювати вплив бізнесу на довкілля (наприклад, викиди вуглецю), а також на взаємодію з працівниками, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

За результатами дослідження McKinsey (2020), понад 60% опитаних готові переплачувати за продукцію в екологічній упаковці [12], а згідно зі спільним дослідженням McKinsey та NielsenIQ (2023), 78% споживачів вважають важливим дотримання сталого способу життя [3]. Це свідчить про те, що від бізнесу очікують впровадження соціально відповідальної політики. За оцінкою експертки Моллі Реа у публікації для Forbes, саме цей напрям буде визначальним для бізнес-розвитку у 2026 році – зростання ролі споживацького вибору та задоволення працівників стане ключовим чинником при плануванні КСВ-ініціатив.

Отже, соціальна відповідальність як поняття дедалі глибше інтегрується в сучасну суспільну дискусію та може проявлятися на особистісному, громадському, економічному чи політичному рівнях. Термін «соціальна відповідальність» виступає узагальненим, охоплюючи діяльність у різних сферах. У словникових джерелах він визначається як: «ідеологічне переконання, що

організації не повинні діяти неетично або аморально, а навпаки – повинні свідомо сприяти добробуту суспільства чи спільнот, у яких вони працюють і з якими мають взаємодію» [25, с. 768]. Це означає, що СВ передбачає усвідомлене прагнення фізичних чи юридичних осіб чинити позитивний вплив на суспільство.

У межах цього дослідження основна увага приділяється економічному аспекту соціальної відповідальності, зокрема – корпоративній соціальній відповідальності (КСР). У сучасних умовах вона розглядається як реакція бізнесу на соціальні зміни та зовнішні виклики. Компанії, що мають значний вплив на навколишнє середовище, економіку і суспільство, можуть ефективно популяризувати ідеї сталого розвитку, підтримувати місцеві спільноти та реалізовувати соціально корисні ініціативи.

Разом із поширенням поняття КСР виникають складнощі з його однозначним визначенням. Так, британські дослідники Е. Крейн, Л. Дж. Спенс та Д. Маттен наголошують, що кількість трактувань цього явища відповідає числу дискусій про роль корпорацій у суспільстві, тому знайти універсальне визначення – майже неможливо [7, с. 3].

У загальному розумінні корпоративну соціальну відповідальність можна описати як добровільне зобов'язання компанії зменшувати негативні наслідки своєї діяльності для суспільства та довкілля, дотримуючись принципів доброчесності. Також її можна тлумачити як здатність бізнесу впроваджувати стандарти сталого розвитку, враховуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами. Основними напрямками корпоративної соціальної відповідальності є:

1. якість продукції або послуг, які надає компанія;
2. активна участь у розв'язанні соціально важливих проблем через комунікацію із суспільством;
3. дотримання інтересів усіх зацікавлених сторін, включно з працівниками, спільнотами, довкіллям, інвесторами [38].

У науковій літературі представлено чимало визначень КСР, що демонструють різноманітність підходів. Наприклад:

- «Соціальна відповідальність – це зобов’язання бізнесу враховувати суспільні інтереси під час прийняття рішень і діяти на користь суспільства» [9, с. 312-313].

- «КСР охоплює економічні, правові, етичні та філантропічні очікування, які суспільство має до компаній у конкретний історичний період» [6, с. 500].

- «Соціальна відповідальність організації – це її відповідальність за наслідки власної діяльності перед суспільством і довкіллям, що реалізується через прозору та етичну поведінку, спрямовану на сталий розвиток, здоров’я та добробут суспільства» [19].

- «КСР – це постійне зобов’язання бізнесу робити внесок в економічний прогрес, паралельно покращуючи якість життя працівників, їхніх родин, громади та суспільства загалом» [29].

Ці трактування підкреслюють, що КСР вимагає врахування не лише прибутку, а й наслідків бізнес-рішень для різних зацікавлених сторін. Вони також акцентують на важливості активної участі компаній у розвитку суспільства та зменшенні негативного впливу на довкілля. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність передбачає добровільні ініціативи підприємств, спрямовані на демонстрацію їх прихильності до сталого управління економічними, соціальними та екологічними викликами.

Ще одним ключовим поняттям у межах цього дослідження виступає корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Часто цей термін використовується як еквівалент загального поняття соціальної відповідальності або соціальної відповідальності бізнесу. Водночас, незважаючи на спільні риси, між цими термінами існують певні відмінності. Зокрема, СВБ охоплює ширший спектр суб’єктів – не лише великі корпорації, але й малий та середній бізнес, а також об’єднання підприємців, кооперативи та інші організаційні форми.

Корпоративна соціальна відповідальність є похідною від ширшої концепції соціальної відповідальності, однак фокусується саме на ініціативах, які виходять за межі законодавчих чи нормативних зобов’язань. Вона передбачає інтеграцію соціальних та екологічних стратегій у щоденну діяльність компаній з

урахуванням потреб і очікувань різноманітних зацікавлених сторін [17]. Відомий американський дослідник Кіт Девіс, який обіймав посаду президента Академії менеджменту, визначав соціальну відповідальність як набір рішень і дій підприємців, які не зумовлені виключно економічною або технічною доцільністю [9, с. 314]. Він також підкреслював, що подібна відповідальна поведінка може забезпечити компанії довгострокові економічні переваги. У подібному контексті С. Сем'юльсен і К. Девіс трактували КСВ як реакцію бізнесу на соціальні виклики, що виходять за межі суто економічних, правових і технологічних вимог [27, с. 314]. Інший дослідник – В.С. Фредерік – інтерпретував КСВ як добровільну участь компанії у розвитку людського та економічного потенціалу суспільства, а також як прагнення до того, аби ці ресурси служили суспільному добробуту.

На практиці взаємозв'язок між поняттями соціальної відповідальності та корпоративної соціальної відповідальності є доволі складним і багат шаровим. Незважаючи на поширену критику, згідно з якою КСВ іноді виконує лише функцію «декоративного фасаду» або «зеленого камуфляжу» (greenwashing), більшість дослідників все ж розглядають її як справжнє зобов'язання компаній діяти відповідально щодо соціального середовища та екології. Поряд із цим точиться полеміка щодо ролі державного регулювання: одні вважають, що без нього бізнес не буде достатньо серйозно ставитися до КСВ, інші – що добровільність і внутрішня мотивація ефективніші для досягнення довготривалого сталого розвитку.

Таким чином, хоча КСВ входить до ширшого кола понять соціальної відповідальності, вона має свою специфіку та є важливим інструментом вирішення екологічних і соціальних проблем у корпоративному секторі. Взаємозв'язок між цими поняттями свідчить про наявність численних підходів до розуміння ролі бізнесу в суспільстві.

Концепції соціальної відповідальності, СВБ та КСВ ґрунтуються на спільних цінностях і принципах, головною з яких є переконання, що бізнес має брати участь у вирішенні соціальних та екологічних питань, а не лише прагнути максимізації прибутків. Дослідники Е. Крейн, Л. Дж. Спенс і Д. Маттен [7, с. 5-7]

виокремлюють шість ключових ознак, які характеризують підхід до корпоративної соціальної відповідальності:

1. Добровільність (волонтаризм): компанія самостійно ініціює дії, що виходять за межі вимог законодавства й орієнтовані не лише на прибуток.

2. Інтерналізація зовнішніх ефектів: бізнес бере на себе відповідальність за негативні наслідки своєї діяльності, зокрема щодо навколишнього середовища чи дотримання прав людини.

3. Мультистейкхолдерний підхід: враховуються інтереси різних груп, з якими взаємодіє компанія – працівників, місцевих громад, постачальників тощо.

4. Баланс між економікою та соціальною відповідальністю: поєднання комерційної ефективності з виконанням зобов'язань перед суспільством.

5. Система цінностей і практик: дії компанії базуються на внутрішній культурі, етиці та практиках, що підтримують соціальну відповідальність.

6. Більше, ніж благодійність: соціальна відповідальність охоплює не лише філантропічні проекти, а й всі ключові бізнес-функції – від виробництва і логістики до маркетингу та управління персоналом.

Отже, якщо інтегрувати вищезазначені ознаки в єдине визначення, корпоративна соціальна відповідальність може бути охарактеризована як свідоме і добровільне зобов'язання організації провадити свою діяльність на основі власної місії та цінностей. Така діяльність має на меті ефективно управління внутрішніми та зовнішніми процесами, з урахуванням інтересів різноманітних зацікавлених сторін, у спосіб, що не суперечить економічному добробуту компанії.

1.2. Методичні підходи до формування моделей соціальної відповідальності бізнесу

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) виникла як реакція на потребу суспільства врегулювати негативні зовнішні ефекти бізнесової діяльності, зокрема забруднення навколишнього середовища, експлуатацію працівників, дитячу працю та дискримінацію. Починаючи з початку ХХІ століття, інтерес до цієї концепції стрімко зростає, адже компанії, які приділяють увагу

соціальним питанням і демонструють відкритість через суспільно значущі ініціативи, отримують конкурентні переваги. Оскільки концепція КСВ є відносно новою та охоплює широкий спектр аспектів, кожне підприємство формує власну модель реалізації принципів соціальної відповідальності, враховуючи особливості своєї структури, масштаб діяльності та стратегічні цілі. У цьому підрозділі розглянуто основні підходи та сучасні моделі КСВ.

У наукових джерелах України зазвичай виокремлюють три класичні хвилі становлення моделей корпоративної соціальної відповідальності. Вони відображають трансформацію підходів бізнесу до розуміння власної ролі у суспільстві та еволюцію його екологічних і соціальних обов'язків [49, с. 7]:

1. Базова концепція КСВ – 1950÷1970 рр.;
2. Концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (responsiveness) – 1970÷1990 рр.;
3. Концепція корпоративної соціальної діяльності (performance) – 1980÷2000 рр.

Оскільки зародження теорії КСВ відбулося у США, а лише згодом ця ідея набула міжнародного поширення, вважається, що саме класифікація, запропонована Вільямом С. Фредеріком, є еталонною. На її основі далі здійснюється історичний аналіз розвитку підходів [14, с. 54-61]. Формування КСВ відбувалося у відповідь на суспільні виклики, що змінювалися з часом. Кожний наступний етап мав свої унікальні характеристики та відмінності, але водночас логічно продовжував попередній. Відповідно до цієї класифікації Фредерік визначив п'ять послідовних, взаємопов'язаних етапів розвитку:

- КСВ 1. Корпоративне соціальне управління (stewardship) – 1950÷1960-ті рр.;
- КСВ 2. Корпоративна соціальна сприйнятливість (responsiveness) – 1960÷1970-ті рр.;
- КСВ 3. Корпоративна або бізнес-етика (business ethics) – 1980÷1990-ті рр.;
- КСВ 4. Глобальне корпоративне громадянство (global corporate citizenship) – 1990÷2000 рр.;

• КСВ 5. Назустріч тисячолітньому майбутньому (toward millennium future) – 2000÷3000 pp.

Активна фаза розвитку проблематики КСВ триває й нині. Окрім базових теорій, з'являються нові концептуальні моделі, що розвивають або комбінують існуючі підходи. Проте, як зазначає український науковець А.М. Колот, більшість таких моделей мають локальний характер і не охоплюють глобального виміру соціальної відповідальності, тому їх не можна розглядати як повноцінну альтернативу класичним концепціям [49, с. 7].

Хоча інституційне оформлення корпоративної соціальної відповідальності як окремого напрямку науки почалося лише у середині ХХ ст., перші соціальні ініціативи бізнесу з'явилися ще наприкінці ХІХ ст. Їх появу зумовили запити суспільства на покращення умов праці, підвищення добробуту робітників і зменшення соціальної напруги, що виникла внаслідок індустріалізації. Зростання безробіття, перенаселеність робітничих кварталів і погіршення санітарних умов життя призвели до формування міжнародних робітничих рухів, які вимагали державного втручання, скорочення тривалості робочого дня, встановлення прожиткового мінімуму, заборони дитячої праці та гарантій права на об'єднання [5, с. 20].

На початкових етапах соціальна допомога працівникам проявлялася у фінансуванні лікарень, гуртожитків, лазень, закладів відпочинку, а також у запровадженні системи талонів на харчування чи розподілі прибутку між робітниками. У США перші прояви КСВ мали форму філантропії – добродійних фінансових внесків на суспільні потреби, що їх здійснювали заможні підприємці, зокрема Дж. Д. Рокфеллер і К. Вандербільт. В Україні аналогічну діяльність провадив меценат М. Терещенко, хоча ця тенденція поширилася трохи пізніше.

Д.А. Рен зазначає, що саме концепція управління майном у статусі довіреної особи (trustee) та філантропічна активність бізнесу стали правовим і моральним підґрунтям для формування корпоративної добродійності у ХІХ ст. [5, с. 21]. До ранніх форм соціальної взаємодії бізнесу й суспільства, які містили зародки сучасної ідеї соціальної відповідальності, можна віднести патерналізм (як у

відомому експерименті Пулмана), діяльність релігійних організацій, зокрема Християнської асоціації молодих людей (YMCA), та рух соціальних фондів (Community Chests) [19, с. 19-24].

Таким чином, філантропію можна вважати вихідною точкою для розвитку сучасної концепції КСВ, яка поступово вийшла за межі класичного економічного підходу Адама Сміта, орієнтованого виключно на максимізацію прибутку.

Дослідники Е. Гарріга та Д. Меле класифікували існуючі підходи до КСВ на чотири основні групи моделей [68, с. 23]:

1. Інструментальні моделі – розглядають корпорацію як засіб досягнення економічних результатів. Соціальна активність у межах цих моделей розглядається як інструмент для підвищення прибутковості та ефективності бізнесу, а також для формування довіри з боку працівників і партнерів.

2. Політичні моделі – акцентують на ролі корпорацій у політичному середовищі. Підприємства використовують свій вплив для підтримки громадських ініціатив, спрямованих на захист прав людини, протидію дискримінації, корупції, монополізму, розвиток культури прозорості та соціальної справедливості.

3. Інтегровані моделі – орієнтовані на поєднання бізнесових і суспільних цілей. Компанії прагнуть враховувати соціальні та етичні стандарти, підтримуючи благодійні фонди, освітні програми, молодіжні та спортивні ініціативи, заходи зі зміцнення здоров'я населення.

4. Етичні моделі – базуються на виконанні моральних обов'язків перед суспільством. Такі компанії дотримуються принципів справедливості, чесності, відкритості, будують довірливі стосунки з усіма зацікавленими сторонами та ведуть прозору діяльність.

До інструментальних моделей можна віднести ранні теоретичні підходи, що сформувалися в першій хвилі розвитку КСВ. Вперше системні засади концепції соціальної відповідальності бізнесу були викладені у праці Говарда Боуена «Social Responsibilities of the Businessman» (1953), у якій автор увів у науковий обіг сам термін «соціальна відповідальність». Боуен стверджував, що підприємці

мають не лише генерувати прибуток, а й вирішувати соціальні проблеми, що виникають у суспільстві.

Подібні ідеї відображено й у статті Мерріка Додда «For Whom Are the Corporate Managers Trustees» (1932), де наголошувалося на моральному обов'язку компаній перед працівниками, споживачами й громадськістю. Ці підходи змінили традиційне бачення корпорацій як виключно економічних механізмів і заклали підґрунтя для розвитку сучасного етичного бізнесу [10, с. 1148].

Основні риси цих ранніх моделей КСВ зводяться до такого [12, с. 10]:

1. Керівники виступають довіреними особами (розпорядниками), відповідальними за гармонізацію інтересів різних учасників бізнесу.

2. Компанії мають узгоджувати економічні результати зі своїм впливом на суспільство.

3. Підприємства беруть на себе обов'язок підтримувати соціальну рівновагу через благодійні ініціативи.

Ці моделі охоплювали переважно **економічні та соціальні аспекти** діяльності компанії й були зорієнтовані на досягнення балансу між отриманням прибутку та дотриманням етичних принципів, без врахування екологічних чи операційних факторів.

Моделі, які почали враховувати не лише соціальні та економічні, а й етичні та екологічні чинники діяльності компаній, виникли у 1960÷1970-х роках. Це було зумовлено підвищенням активності громадських рухів за права працівників і споживачів, а також формуванням масового екологічного руху. Саме в цей період проблематика охорони праці та довкілля набула загальносуспільного значення, що зумовило потребу в державному регулюванні цих питань.

У 1971 році Г. Джонсон сформулював теорію зацікавлених сторін, згідно з якою соціально відповідальний бізнес має враховувати не лише інтереси акціонерів, а й інших груп – працівників, постачальників, підрядників, місцевих громад та суспільства загалом [21]. Відповідно до цієї теорії, підприємство стає не лише економічним суб'єктом, а й соціальним інститутом, який впливає на розвиток суспільства.

Подальший розвиток ідей Джонсона отримав у працях Р. Фрімена та Д. Ріда, які запропонували розглядати бізнес як систему взаємодії зі стейкхолдерами, що мають свої очікування, потреби й права. Теорія стейкхолдерів передбачає, що компанія може досягти стратегічних цілей лише через гармонізацію інтересів усіх груп зацікавлених сторін [68, с. 26]. До таких сторін належать будь-які особи чи організації, які впливають або можуть бути під впливом діяльності компанії.

Практичне застосування цієї моделі полягає у залученні представників стейкхолдерів до процесу прийняття рішень. Це сприяє підвищенню відкритості бізнесу, його адаптивності до суспільних потреб і покращенню репутації. Однак реалізація підходу передбачає наявність у стейкхолдерів достатнього рівня компетентності та поінформованості щодо діяльності підприємства. За її відсутності існує ризик, що компанія може приховувати певні аспекти своєї діяльності (наприклад, екологічно шкідливі процеси чи непрозору звітність), а зацікавлені сторони цього не помітять. Тому ключовою умовою успішного впровадження моделі є прозорість комунікації та збалансування інтересів усіх учасників [68, с. 28].

До інтегрованих моделей КСВ належать підходи А. Керрола, Вартіка та Кохрана, а також Дж. Вуд.

Наприкінці 1970-х років А. Керролл (1979) розробив пірамідальну модель корпоративної соціальної відповідальності, що стала однією з найвідоміших у світовій теорії КСВ. Вона поєднала чотири рівні корпоративної відповідальності – економічний, правовий, етичний і філантропічний. Відповідно до цієї структури, економічна відповідальність є базовою, оскільки прибутковість є передумовою існування бізнесу; правова – вимагає дотримання законодавства; етична – орієнтована на справедливість і моральні норми суспільства; а філантропічна – передбачає добровільну участь компанії у благодійних і соціальних проєктах [6, с. 500].



Рисунок 1.1 – Піраміда корпоративної соціальної відповідальності А. Керрола
Складено на основі джерел: [6, с. 499]

Практична цінність моделі Керрола полягає в тому, що вона дозволяє визначити рівень соціальної зрілості підприємства та напрямки подальшого розвитку. Перші три рівні – економічний, правовий і етичний – є обов’язковими для всіх компаній, тоді як філантропічна діяльність є добровільною. Компанії, що перебувають на вищому рівні піраміди, не лише виконують законодавчі вимоги, але й ініціюють соціальні програми, беруть участь у волонтерських акціях, підтримують громадські ініціативи тощо.

Соціальні питання, які охоплює модель Керрола, стосуються трудових стандартів, прав людини, екологічної відповідальності, боротьби з корупцією та недобросовісною конкуренцією. У межах кожного рівня визначаються типи корпоративних дій: реактивні, оборонні, адаптивні або проактивні. Керролл підкреслював, що соціальна відповідальність не є статичним явищем, а динамічним процесом, який вимагає постійного перегляду підходів залежно від суспільних викликів.

У 1980÷1990-х роках модель Керрола отримала подальший розвиток у працях Вартіка та Кохрана, які запропонували тривимірну модель принципів, політик і процесів (ЗР). Вона поєднує концепцію Керрола з ідеями постійного вдосконалення корпоративної культури. Автори наголошували, що соціальна відповідальність бізнесу – це не просто набір зобов’язань, а безперервний процес адаптації політик і процедур до нових суспільних потреб [13, с. 12].

Таблиця 1.1 – Тривимірна модель Вартіка та Кохрана

Принципи	Процеси	Політики
КС відповідальності	КС Сприйнятливість	Управління соціальними явищами
1. Економічні 2. Юридичні 3. Етичні 4. Дискреційні	1. Реактивні 2. Захисні 3. Адаптивні 4. Проактивні	1. Ідентифікація явищ 2. Аналіз 3. Розробка відповіді
Срямовані на		
1. Соціальний контракт бізнесу 2. Бізнес як моральний агент	1. Здатність відповідати на суспільні зміни 2. Управлінський підхід до вироблення відповідей	1. Мінімізація ризиків та надзвичайних станів 2. Визначення ефективних корпоративних соціальних політик
Орієнтація на філософію і цінності	Орієнтація на суспільні інститути	Орієнтація на організаційні процеси

Складено на основі джерел: [13], [33]

У межах цієї моделі:

- Принципи (Principles) визначають основні моральні та етичні засади діяльності компанії, зокрема дотримання прав людини, законодавства та соціальних норм.

- Політики (Policies) фіксують офіційне ставлення компанії до питань соціальної відповідальності та формують внутрішні регламенти з екологічної, трудової, антикорупційної політики.

- Процеси (Processes) охоплюють механізми реалізації принципів і політик: планування, моніторинг, аудит, оцінювання ефективності.

Вартік і Кохран запропонували інтегрувати ці три складники в єдину систему, у якій принципи відповідають рівням корпоративної відповідальності Керрола, політики регулюють управління соціальними проблемами, а процеси забезпечують динамічний зворотний зв'язок і можливість удосконалення корпоративних дій [49, с. 11].

Отже, модель 3Р розглядає КСВ як безперервну еволюцію, у якій бізнес не лише реагує на соціальні виклики, а й проактивно формує позитивні зміни у суспільстві.

На початку 1990-х років дослідниця Донна Дж. Вуд удосконалила попередні напрацювання, запропонувавши власну узагальнену модель корпоративної соціальної діяльності (Corporate Social Performance), яку представила у праці

«*Corporate Social Performance Revisited*» [34, с. 691-718]. Її підхід базувався на поєднанні концепції Керрола з трирівневою системою управління – юридичним, організаційним і індивідуальним рівнями. Така інтеграція дозволила систематизувати соціально-відповідальні дії підприємства відповідно до очікувань суспільства щодо поведінки бізнесу.

Вуд виділила три базові принципи корпоративної поведінки:

1. Легітимність, яка означає, що суспільство делегує бізнесу право на діяльність і водночас очікує дотримання встановлених норм і правил.
2. Громадська відповідальність, що передбачає обов'язок підприємства нести відповідальність за наслідки своєї діяльності у всіх сферах впливу.
3. Управлінський розсуд, який визначає моральну роль керівників як осіб, зобов'язаних приймати рішення, узгоджені з етичними принципами та суспільними цінностями.

Крім того, Вуд наголосила на необхідності оцінювання ефективності соціально-відповідальних ініціатив, розділивши результати діяльності компаній на три категорії [34, с. 704-709]:

1. Соціальні наслідки корпоративної поведінки.
2. Політики, які регулюють управління соціальними питаннями.
3. Програми корпоративної соціальної відповідальності.

Запропонована структура дозволяла підприємствам будувати послідовну систему управління соціальною діяльністю, що включала зовнішній моніторинг, взаємодію зі стейкхолдерами та оцінювання ефективності впроваджених ініціатив. У такий спосіб модель Вуд стала етапом переходу від декларативного розуміння соціальної відповідальності до її вимірюваної практичної реалізації.

У той самий період відбулося розширення трактування КСВ у контексті суміжних концепцій. Зокрема, активно розвивалися ідеї корпоративного громадянства (Пінкстон, Керролл), ділової етики (Шапіро), а також нові інтерпретації теорії зацікавлених сторін. Це свідчило про перехід від теоретичних пошуків до прикладного осмислення соціальної ролі бізнесу. КСВ поступово

стала базовою платформою для формування інших стратегічних підходів до розвитку підприємств.

На початку XXI століття у центрі уваги дослідників опинилися емпіричні дослідження впливу КСВ на фінансові та нефінансові результати діяльності компаній. Водночас зросла потреба у практичних механізмах реалізації соціально-відповідальних програм і системі звітності щодо їх ефективності.

Найбільш поширеною сучасною концепцією стала модель ESG – Environmental, Social and Governance, тобто екологічне, соціальне та корпоративне управління. Ця структура передбачає інтеграцію соціально-екологічних принципів у бізнес-стратегію підприємства, враховуючи інтереси усіх зацікавлених сторін. ESG охоплює комплекс критеріїв, що характеризують відповідальну поведінку компанії у трьох напрямках:

- Екологічний (Environmental) – визначає вплив діяльності підприємства на довкілля: раціональність використання природних ресурсів, рівень викидів, управління відходами, енергоефективність, кліматичну стратегію тощо.

- Соціальний (Social) – стосується взаємодії компанії з людьми та спільнотами: безпека праці, гендерна рівність, інклюзія, участь у громадських ініціативах, захист прав людини, дотримання трудових стандартів.

- Управлінський (Governance) – охоплює систему корпоративного управління, включаючи прозорість рішень, незалежність ради директорів, справедливу оплату праці керівників, внутрішній аудит, контроль та права акціонерів.

Фактично ESG є логічним продовженням і узагальненням усіх попередніх моделей КСВ. Вона поєднує філантропічні, етичні та стратегічні елементи соціальної відповідальності, орієнтуючись на довгострокову сталість бізнесу. Її перевага полягає у тому, що вона дозволяє не лише декларувати соціальні принципи, а й кількісно оцінювати їхній вплив через чіткі індикатори.

Таким чином, при виборі моделі КСВ для практичного впровадження компанія має враховувати, які аспекти – економічні, екологічні чи соціальні – є для неї пріоритетними. Узгодження цих напрямів із стратегічними цілями

забезпечить найбільшу ефективність від реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. У наступному розділі буде розглянуто, як впровадження КСВ впливає на сталий розвиток підприємства, його фінансові результати та форми звітності про ефективність таких ініціатив.

1.3. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегічний інструмент сталого розвитку підприємств

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції важливим напрямом удосконалення управління підприємством є інтеграція принципів сталого розвитку в його стратегічні пріоритети. Таке поєднання економічних, екологічних і соціальних аспектів забезпечує довгострокову ефективність бізнесу та підвищує його репутаційну стабільність. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається не як добровільна філантропічна діяльність, а як стратегічний інструмент управління, що дозволяє узгодити інтереси компанії, суспільства та держави [34, с. 54].

Розвиток концепції КСВ є логічним продовженням ідей сталого розвитку, визначених у доповіді Комісії ООН «Наше спільне майбутнє» (1987 р.). Відповідно до цього документа, сталий розвиток означає процес, який задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь забезпечувати власні потреби [49]. На цій основі сучасні підприємства переорієнтовують свої бізнес-моделі з короткострокової вигоди на створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

Концепції КСВ і сталого розвитку мають спільні ідеологічні засади – вони спрямовані на досягнення економічної результативності з одночасним урахуванням соціального добробуту та екологічної безпеки. Зокрема, принципи сталого розвитку формують філософію корпоративної поведінки, що передбачає відповідальність компаній за соціальні наслідки їхньої діяльності, раціональне використання природних ресурсів та підтримку соціальної рівноваги у суспільстві [18].

У системі корпоративного управління КСВ виконує подвійну функцію: з одного боку, вона виступає як морально-етичний орієнтир діяльності

підприємства, з іншого – як практичний інструмент управління ризиками, підвищення ефективності та створення нематеріальних активів (репутації, довіри, лояльності споживачів). Такий підхід забезпечує синергію між соціальною та економічною результативністю бізнесу [21].

Провідні міжнародні організації (ООН, OECD, ISO, GRI) визнають, що соціальна відповідальність є складовою сталого розвитку. Зокрема, стандарт ISO 26000:2010 «Guidance on Social Responsibility» визначає КСВ як відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство й довкілля, реалізовану через прозору, етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку, збереженню здоров'я людей та врахуванню очікувань зацікавлених сторін [44].

Таким чином, сталий розвиток можна вважати стратегічною метою сучасного бізнесу, тоді як корпоративна соціальна відповідальність – інструментом її реалізації. Механізм взаємозв'язку між цими двома поняттями подано у табл. 1. 2.

Таблиця 1.2 – Взаємозв'язок понять «сталий розвиток» і «корпоративна соціальна відповідальність»

Критерій порівняння	Сталий розвиток	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)
Сутність	Концепція розвитку суспільства, що забезпечує баланс між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стабільністю.	Модель управління підприємством, яка враховує економічні, соціальні й екологічні наслідки діяльності бізнесу.
Мета	Гармонійне поєднання інтересів суспільства, держави та бізнесу задля забезпечення добробуту нинішніх і майбутніх поколінь.	Підвищення ефективності бізнесу через соціально орієнтовану та етичну діяльність, що сприяє сталому розвитку.
Рівень реалізації	Глобальний, національний, регіональний.	Рівень підприємства або галузі.
Основні принципи	Раціональне використання природних ресурсів, соціальна справедливість, економічна стабільність, міжпоколінна відповідальність.	Добровільність, прозорість, етичність, партнерство зі стейкхолдерами, підзвітність суспільству.
Результати реалізації	Стале зростання економіки, підвищення якості життя, екологічна безпека.	Підвищення конкурентоспроможності підприємства, довіра споживачів, зменшення ризиків і покращення репутації.

Джерело: складено автором на основі [18; 21; 33; 44; 49]

Впровадження принципів соціальної відповідальності у діяльність підприємств забезпечує гармонійне поєднання економічних інтересів із суспільними потребами та екологічними вимогами. Це створює основу для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, поліпшення його ділової репутації та довіри з боку ключових стейкхолдерів – споживачів, працівників, інвесторів, партнерів і державних інституцій [27].

Згідно з міжнародною практикою, стратегічна реалізація КСВ передбачає поєднання трьох ключових компонентів:

1. Економічної складової, яка забезпечує фінансову стабільність і прибутковість бізнесу.
2. Екологічної складової, орієнтованої на мінімізацію негативного впливу на довкілля.
3. Соціальної складової, спрямованої на формування безпечного, справедливого й інклюзивного суспільного середовища [33].

Інтеграція цих компонентів у корпоративну стратегію сприяє довгостроковому розвитку підприємства, формуванню позитивного іміджу бренду та підвищенню рівня лояльності споживачів. За таких умов соціальна відповідальність перетворюється на невід'ємну складову стратегічного управління, а не лише на добровільну благодійність чи короткостроковий PR-інструмент.

Дослідження показують, що підприємства, які системно впроваджують принципи КСВ, отримують відчутні економічні вигоди. Зокрема, вони мають кращі умови доступу до інвестиційних ресурсів, знижують операційні ризики, підвищують продуктивність праці та утримують кваліфікований персонал. Крім того, прозорість діяльності та соціально орієнтована політика компанії зменшують кількість конфліктів із контролюючими органами та місцевими громадами [38].

На основі узагальнення наукових джерел [21; 34; 44] можна визначити основні стратегічні напрями КСВ, які забезпечують сталий розвиток підприємства:

- формування корпоративної культури соціальної відповідальності;
- розвиток соціального партнерства з громадами та владними структурами;
- удосконалення трудових відносин і забезпечення гідних умов праці;
- екологічна модернізація виробництва;
- забезпечення етичної поведінки на ринку;
- розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій зі стейкхолдерами.

Реалізація зазначених напрямів можлива лише за умови, що соціальна відповідальність розглядається як частина корпоративної стратегії, інтегрована у всі бізнес-процеси – від стратегічного планування до маркетингу та управління персоналом. Саме тоді КСВ стає інструментом досягнення сталих цілей розвитку, а не разовою акцією корпоративного благодійництва.

Слід відзначити, що в умовах зростання глобальних ризиків (економічних, соціальних, екологічних і геополітичних) важливість соціально відповідальної поведінки бізнесу зростає. Відповідно, КСВ перетворюється на механізм стратегічного управління ризиками та формування адаптивності підприємств до викликів зовнішнього середовища.

Відповідність принципів корпоративної соціальної відповідальності стратегічним цілям сталого розвитку відображено у табл. 1. 3.

Таблиця 1.3 – Відповідність напрямів корпоративної соціальної відповідальності цілям сталого розвитку

Напрями корпоративної соціальної відповідальності	Відповідні цілі сталого розвитку (ЦСР ООН)	Очікувані результати для підприємства
Підтримка гідних умов праці та соціального захисту працівників	ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання»	Зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів
Забезпечення рівності, недискримінації, інклюзії	ЦСР 5 «Гендерна рівність», ЦСР 10 «Зменшення нерівності»	Підвищення корпоративної культури, соціальна стабільність
Екологічна модернізація виробництва	ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво», ЦСР 13 «Боротьба зі зміною	Раціональне використання ресурсів, енергоефективність, позитивний екологічний

	клімату»	імідж
Інноваційна діяльність і розвиток партнерств	ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура», ЦСР 17 «Партнерство заради цілей»	Зміцнення партнерських зв'язків, розширення ринків збуту
Благодійні та соціальні ініціативи на користь громад	ЦСР 1 «Подолання бідності», ЦСР 3 «Міцне здоров'я та добробут»	Зростання довіри місцевих громад, поліпшення іміджу компанії
Корпоративне управління на засадах прозорості та етики	ЦСР 16 «Мир, справедливість і сильні інститути»	Підвищення інвестиційної привабливості, мінімізація ризиків корупції

Джерело: складено автором на основі [19; 21; 33; 44].

Оцінювання результативності корпоративної соціальної відповідальності є важливим елементом стратегічного управління сталим розвитком підприємства. Воно дозволяє визначити рівень соціальної, економічної та екологічної ефективності діяльності, а також виявити потенціал для подальшого вдосконалення. У практиці світового бізнесу використовують систему ключових показників ефективності КСВ (Key Performance Indicators – KPI), що охоплюють соціальні, екологічні та управлінські аспекти [19].

До соціальних індикаторів належать рівень зайнятості, умови праці, плинність кадрів, професійний розвиток персоналу, гендерний баланс, дотримання прав людини, рівень безпеки праці тощо.

Економічні показники відображають частку інвестицій у соціальні програми, ефективність використання ресурсів, зростання доходів і прибутковість підприємства.

Екологічні індикатори характеризують обсяги викидів і відходів, використання енергії та води, впровадження систем екологічного менеджменту (ISO 14001) та кліматичних стратегій.

Для комплексного аналізу діяльності компаній міжнародна спільнота розробила низку стандартів і методичних підходів до звітності у сфері КСВ. Найпоширенішими є:

- GRI Standards (Global Reporting Initiative) – система звітності про сталий розвиток, що визначає принципи прозорості, суттєвості та достовірності інформації;

- UN Global Compact – ініціатива ООН, що містить десять універсальних принципів у сферах прав людини, трудових відносин, екології та антикорупції;
- SA 8000 (Social Accountability) – міжнародний стандарт соціальної відповідальності, спрямований на забезпечення справедливих умов праці;
- AA1000 Series (Account Ability) – стандарти, які регулюють процеси залучення зацікавлених сторін та підзвітності бізнесу;
- ISO 26000:2010 – рекомендаційний стандарт із соціальної відповідальності, який встановлює засади інтеграції КСВ у корпоративне управління [44].

Міжнародні практики доводять, що системне впровадження таких стандартів сприяє зростанню інвестиційної привабливості підприємства, оскільки компанії з високим рівнем соціальної відповідальності розглядаються як більш стабільні та прогнозовані партнери. Крім того, звітність за стандартами GRI або ESG стає необхідною умовою участі у глобальних ринках капіталу, де інвестори дедалі більше орієнтуються на нефінансові показники діяльності.

В Україні розвиток корпоративної соціальної відповідальності відбувається поступово, однак у динаміці останніх років простежується позитивна тенденція. Все більше підприємств починають усвідомлювати, що соціальна відповідальність є не витратною, а інвестиційною категорією, яка створює додану вартість через підвищення лояльності споживачів, продуктивності працівників і зміцнення корпоративної культури. Державна політика у сфері сталого розвитку також підтримує впровадження принципів КСВ, орієнтуючись на Цілі сталого розвитку ООН до 2030 року [49].

Ефективне управління соціальною відповідальністю передбачає узгодження стратегічних і тактичних рішень підприємства з інтересами його стейкхолдерів. Зокрема, у процесі формування корпоративної стратегії враховуються очікування таких груп, як акціонери, працівники, споживачі, постачальники, громади, органи влади та засоби масової інформації. Взаємодія з цими групами має будуватися на принципах відкритості, прозорості, взаємної довіри та партнерства [21].

Реалізація принципів КСВ у межах сталого розвитку створює мультиплікативний ефект: з одного боку, підприємство забезпечує власну

конкурентоспроможність, а з іншого – сприяє соціально-економічному прогресу території, на якій здійснює діяльність. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність стає не лише елементом іміджевої політики, а повноцінним стратегічним ресурсом розвитку підприємства.

Підсумовуючи, можна зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність у сучасному бізнес-середовищі виступає інструментом реалізації концепції сталого розвитку, який забезпечує баланс між економічною вигодою, соціальною справедливістю та екологічною стабільністю. Підприємства, що впроваджують принципи КСВ, не лише зменшують ризики й підвищують ефективність, а й роблять свій внесок у зміцнення національної економіки, розвиток людського потенціалу та формування соціально орієнтованого ринку [18; 33; 44].

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як важливого чинника сталого розвитку сучасних підприємств. Розкрито еволюцію концепції соціальної відповідальності бізнесу, її змістовну сутність, а також основні наукові підходи до побудови моделей КСВ у світовій та вітчизняній практиці.

Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність є не лише інструментом підвищення репутації компанії, а й системним механізмом гармонізації економічних, соціальних та екологічних інтересів суб'єктів господарювання. Вона ґрунтується на принципах прозорості, етичності, добровільності, партнерства та підзвітності перед суспільством, а її впровадження сприяє зростанню довіри стейкхолдерів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз еволюції наукових поглядів показав, що становлення КСВ пройшло кілька етапів – від філантропічних практик і корпоративного патерналізму до інтегрованих моделей, зорієнтованих на стратегічне управління. Особливе значення мають класичні підходи, зокрема піраміда А. Керрола, тривимірна

модель Вартіка і Кохрана, а також концепція корпоративної соціальної діяльності Донни Вуд, які забезпечили наукове обґрунтування сучасної моделі КСВ.

Доведено, що корпоративна соціальна відповідальність є ключовим елементом реалізації концепції сталого розвитку. Її завдання полягає у забезпеченні балансу між економічною результативністю, соціальним добробутом та екологічною стабільністю. КСВ сприяє зменшенню ризиків бізнесу, оптимізації витрат, підвищенню інвестиційної привабливості й формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Визначено, що сучасна практика соціально відповідального бізнесу все більше орієнтується на міжнародні стандарти та ініціативи, такі як ISO 26000, GRI Standards, UN Global Compact, SA 8000, ESG-підходи. Їх застосування дозволяє інтегрувати соціальні, екологічні та управлінські аспекти у корпоративну стратегію підприємства.

Отже, результати дослідження доводять, що корпоративна соціальна відповідальність виступає стратегічним інструментом сталого розвитку. Її ефективне впровадження забезпечує не лише соціально-економічні переваги для підприємства, а й сприяє формуванню соціально орієнтованої економіки, розвитку людського потенціалу та підвищенню рівня добробуту суспільства.

Розділ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. «Організаційно-економічна характеристика та оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» (NEW POST LLC)»

ТОВ «Нова Пошта» (NEW POST LLC) – один із провідних операторів українського ринку логістичних послуг, який спеціалізується на внутрішніх і міжнародних перевезеннях вантажів та кореспонденції. Підприємство функціонує в умовах динамічного розвитку галузі, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення сервісу, оптимізації бізнес-процесів і підтримання високого рівня корпоративної культури.

З моменту заснування компанія орієнтувалася на впровадження інновацій у сфері доставки, автоматизацію процесів оброблення замовлень та розвиток мережі відділень по всій території України. Головною метою діяльності є надання клієнтам швидких, надійних і доступних логістичних послуг, що відповідають міжнародним стандартам якості [62].

Важливим елементом ефективності компанії виступає її організаційна структура, побудована за функціональним принципом (рис. 2. 1). На чолі знаходиться генеральний директор, який координує роботу основних департаментів – фінансового, маркетингового, операційного, юридичного, ІТ та кадрового. Така структура дає змогу забезпечити чіткий розподіл повноважень, підвищити керованість і відповідальність працівників за результати діяльності.

На підприємстві сформовано багаторівневу систему управління, що передбачає узгодження стратегічних і оперативних рішень між керівництвом головного офісу та регіональними підрозділами. Завдяки цьому досягається ефективна комунікація, швидке реагування на зміни ринку й належний контроль за якістю обслуговування клієнтів.

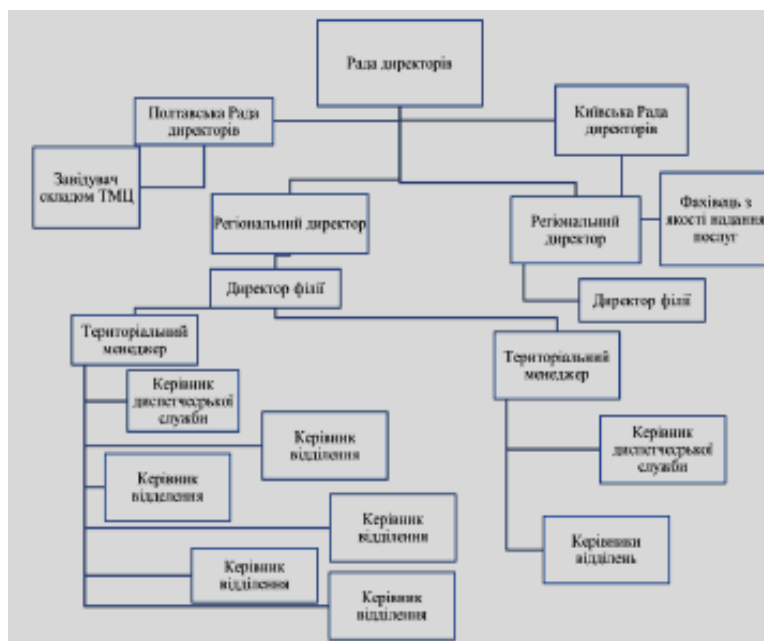


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»
 Складено на основі джерел [56], [41], [43]

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022÷2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Дохід від реалізації послуг, млн грн	12500	14300	16800	+4300	134,4
Собівартість, млн грн	9400	10700	12100	+2700	128,7
Прибуток до оподаткування, млн грн	1200	1550	1950	+750	162,5
Рентабельність діяльності, %	9,6	10,8	11,6	+2,0	–

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних [37], [51], [56].

Як свідчать розрахунки, підприємство демонструє стабільну тенденцію зростання фінансових результатів. За досліджуваний період доходи збільшилися майже на третину, що пояснюється розширенням клієнтської бази, розвитком онлайн-торгівлі та впровадженням нових цифрових сервісів.

Одним із важливих чинників успішності є ефективне використання ресурсного потенціалу. Компанія приділяє значну увагу модернізації логістичних центрів, оновленню автопарку, розбудові IT-інфраструктури та підвищенню кваліфікації персоналу. Упровадження сучасних інформаційних систем управління дає змогу оптимізувати маршрути перевезень, скорочувати витрати пального та часу доставки.

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» спрямована на створення сприятливого соціального середовища та підтримання корпоративних цінностей.

У компанії впроваджено систему навчання й розвитку персоналу, мотиваційні програми та внутрішні ініціативи соціальної відповідальності, що формують лояльність працівників і підвищують продуктивність праці [45].

Організаційно-економічна характеристика та оцінка внутрішнього середовища

ТОВ «Нова Пошта» (NEW POST LLC)

Для комплексного розуміння ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати його виробничо-господарський потенціал, який визначається рівнем використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Висока динаміка зростання обсягів перевезень свідчить про раціональне управління ресурсною базою та гнучкість системи управління.

Підприємство має розгалужену логістичну інфраструктуру, до складу якої входять сортувальні термінали, склади, транспортні вузли та мережа відділень. Високий рівень автоматизації процесів дозволяє скоротити час обробки відправлень і підвищити точність доставки.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Кількість відділень, од.	6200	6900	7600	+1400	122,6
Обсяг перевезень, млн відправлень	260	305	350	+90	134,6
Середня чисельність працівників, осіб	33500	36000	38200	+4700	114,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	373,1	397,2	439,7	+66,6	117,8

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних [56], [43], [44]

З даних таблиці видно, що впродовж трирічного періоду спостерігається сталий приріст кількості відділень і обсягів перевезень, що свідчить про розширення ринкової присутності компанії. Водночас підвищення продуктивності праці вказує на зростання ефективності використання трудового потенціалу.

У структурі активів підприємства домінують необоротні активи, пов'язані з будівлями, спорудами, транспортними засобами та обладнанням. Значна частка оборотних активів припадає на матеріальні запаси та дебіторську заборгованість, що зумовлено сезонними коливаннями попиту на логістичні послуги.

Для підвищення фінансової стійкості компанія здійснює диверсифікацію джерел фінансування, зокрема залучає інвестиції для оновлення автопарку та розвитку цифрових платформ. Такі заходи сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємства на національному ринку [56].

Таблиця 2.3 – Структура активів ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік

Стаття балансу	Сума, млн грн	Частка у загальних активах, %
Необоротні активи	9200	56,7
Оборотні активи	7000	43,3
Разом активів	16200	100,0

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних [56], [43], [44]

Структура активів демонструє збалансованість інвестиційної політики: підприємство раціонально поєднує реальні активи (основні засоби, технічні ресурси) з оборотними (грошові кошти, запаси, дебіторська заборгованість). Це створює передумови для стабільного розвитку та збереження ліквідності.

Важливою характеристикою діяльності підприємства є структура витрат, яка визначає ефективність використання ресурсів. Основну частину становлять витрати на оплату праці, пальне, обслуговування транспортних засобів та оренду логістичних площ.

Таблиця 2.4 – Структура витрат ТОВ «Нова Пошта»

Стаття витрат	Сума, млн грн	Частка, %
Оплата праці	4200	34,7
Пальне та транспортне забезпечення	3800	31,4
Оренда приміщень і складів	1900	15,7
Комунальні послуги та енергія	850	7,0
Інші операційні витрати	1400	11,2
Разом	12150	100,0

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних [56], [43], [44]

Переважання витрат на персонал і транспорт підтверджує, що діяльність компанії є праце- та енергоємною. З огляду на це, управління витратами зосереджується на підвищенні ефективності логістичних маршрутів, впровадженні паливозберігаючих технологій і цифровізації документообігу.

Динаміка фінансових результатів ТОВ "Нова Пошта" за 2022-2024 рр.

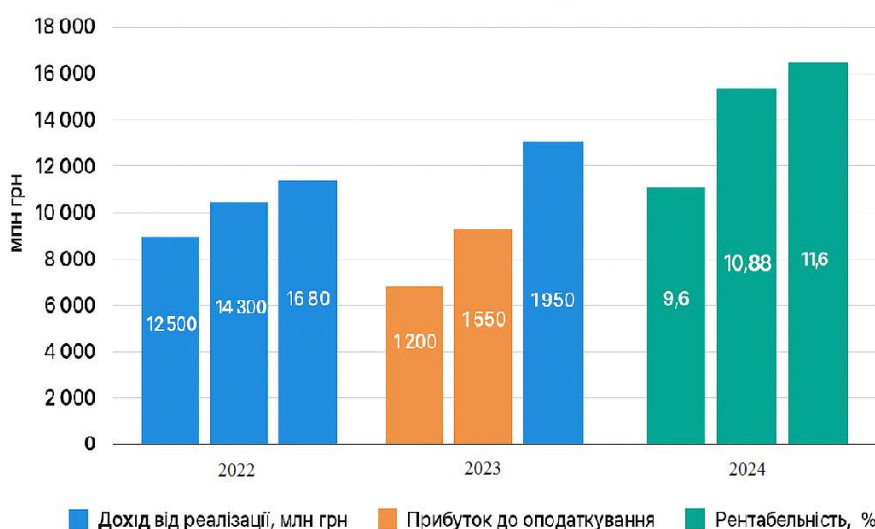


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за 2022÷2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.1

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища свідчить про стабільне зростання основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта». Компанія характеризується ефективною системою управління, розвиненою логістичною інфраструктурою, високим рівнем автоматизації та кваліфікованим персоналом. Сукупність цих факторів забезпечує її провідні позиції на ринку логістичних послуг України та створює основу для подальшого розвитку в умовах підвищеної конкуренції.

Організаційно-економічна характеристика та оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» (NEW POST LLC)

Для повного уявлення про конкурентні позиції компанії важливо дослідити зовнішнє середовище її функціонування, яке визначає можливості, ризики та напрями подальшої стратегії розвитку. Аналіз зовнішніх чинників проводиться за допомогою PEST-методу, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти діяльності [73].

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Група чинників	Складові впливу	Характеристика впливу
Політичні	Законодавча стабільність; державне регулювання транспортної галузі; податкова політика	Загалом сприятливий вплив, однак часті зміни нормативної бази можуть ускладнювати планування інвестицій
Економічні	Темпи зростання ВВП; інфляція; валютні коливання; купівельна	Економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть

	спроможність населення	зменшувати прибутковість бізнесу
Соціальні	Розвиток електронної комерції; рівень цифрової грамотності; споживчі уподобання	Зростання популярності онлайн-торгівлі стимулює попит на швидкі логістичні послуги
Технологічні	Автоматизація, штучний інтелект, цифрові платформи	Розвиток ІТ-технологій створює нові можливості для оптимізації бізнес-процесів

Джерело: складено автором

Узагальнюючи результати PEST-аналізу, можна зазначити, що зовнішнє середовище для ТОВ «Нова Пошта» є переважно сприятливим. Водночас на підприємство чинять вплив макроекономічні коливання, інфляція та потреба у швидкій адаптації до змін законодавства.

Наступним етапом оцінювання стратегічних позицій є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його розвитку [74].

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Розгалужена логістична мережа	Високі операційні витрати на транспортування
Високий рівень автоматизації процесів	Значна залежність від стану дорожньої інфраструктури
Впізнаваний бренд і довіра клієнтів	Нерівномірність навантаження відділень у різні періоди
Компетентний персонал, корпоративна культура	Висока потреба в інвестиціях для цифровізації
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток міжнародних напрямів доставки	Посилення конкуренції на ринку логістики
Зростання онлайн-торгівлі	Зміни податкового законодавства
Партнерство з великими e-commerce-платформами	Зростання витрат на паливе та енергоносії
Упровадження «зелених» технологій та екологічної логістики	Кіберризика й технічні збої в ІТ-інфраструктурі

Джерело: складено автором на основі [Nova Poshta [Nova Poshta]. Available at: <https://novaposhta.ua>]

SWOT-аналіз показує, що ключовими перевагами компанії є надійна логістична мережа, цифрові рішення та висока клієнтоорієнтованість. Головними загрозами виступають підвищення вартості ресурсів і ризику конкурентного тиску.

З огляду на результати дослідження, ТОВ «Нова Пошта» має значний стратегічний потенціал для подальшого зростання, зокрема за рахунок

розширення міжнародної діяльності, розвитку партнерських проєктів та інновацій у сфері «зеленої» логістики.

Для підтримання стабільності компанії важливо посилювати гнучкість управління, удосконалювати систему моніторингу ризиків, підвищувати ефективність внутрішніх процесів і зберігати високий рівень довіри клієнтів.

Взаємозв'язок чинників зовнішнього середовища та ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта»

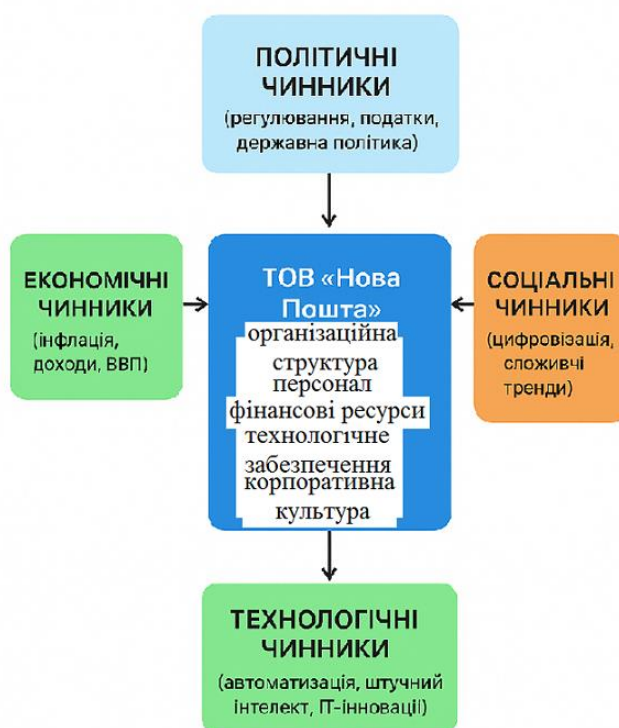


Рисунок 2.3 – Схематичне зображення взаємозв'язку чинників зовнішнього середовища та ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором

Підсумовуючи, можна зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» (NEW POST LLC) є успішним прикладом компанії, яка поєднує стратегічну гнучкість із високими стандартами сервісу. Вона має збалансовану структуру активів, ефективну організаційну систему, мотивований персонал і здатність до швидкої адаптації до зовнішніх змін. Ці фактори формують її конкурентні переваги та забезпечують основу для подальшого сталого розвитку.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Дослідження зовнішнього середовища підприємства спрямоване на визначення позицій ТОВ «Нова Пошта» як на національному, так і на

міжнародному ринку, а також на виявлення чинників, що впливають на рівень його конкурентоспроможності. Основна мета такого аналізу полягає у з'ясуванні факторів, які найбільш суттєво позначаються на стратегічних рішеннях компанії та можуть створювати ризики для реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Для цього застосовується PESTLE-аналіз, що охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти середовища функціонування підприємства.

Таблиця 2.9 – PESTLE-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Фактори	Вплив
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> • Військова агресія росії проти України створює високий рівень політичної нестабільності. • Наявність бойових дій та загроз обстрілів на більшій частині території країни. • Частина областей України визначена як території активних бойових дій або тимчасово окуповані. • Обмежені державні програми підтримки транспортно-логістичної галузі. • Розвиток політичного партнерства з країнами ЄС і США. • Зростання позитивного сприйняття українського бізнесу за кордоном завдяки посиленню «українського бренду».
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження ВВП, високий рівень інфляції та збільшення дефіциту бюджету. • Активне залучення міжнародної фінансової допомоги та інвестицій. • Зростання собівартості енергоносіїв і послуг. • Втрата частини матеріальних активів і кадрів у зоні бойових дій. • Вихід з ринку окремих міжнародних компаній і звільнення ніш для національних операторів. • Низький рівень розвитку логістичної інфраструктури (індекс LPI – близько 2,4 із 5).
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> • Поглиблення демографічної кризи та трудової міграції. • Зростання рівня безробіття (до 30%) та зниження психологічної стійкості населення. • Підвищення орієнтації суспільства на європейські цінності. • Посилення соціальної толерантності та активізація волонтерського руху.
Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Високе покриття мобільним зв'язком (88%) і стабільний доступ до Інтернету (60÷80% населення). • Проблеми з енергопостачанням через пошкодження інфраструктури. • Залежність від імпорту технологічних рішень та низькі темпи цифровізації у бізнесі. • Зниження рівня інновацій через воєнний стан і ризики інвестицій.
Правові	<ul style="list-style-type: none"> • Продовження дії воєнного стану, обмеження деяких прав громадян і підприємств. • Часті зміни у податковому та митному законодавстві. • Запровадження європейських стандартів якості у сфері логістики та

	доставки.
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання екологічних ризиків внаслідок бойових дій. • Зниження контролю за станом довкілля. • Втрата природоохоронних територій і знищення флори та фауни. • Відсутність ефективних механізмів перероблення відходів і стимулів для «зеленої» логістики.

Джерело: узагальнено та адаптовано автором на основі відкритих даних [35]

Виявлені фактори дозволяють сформулювати цілісне бачення зовнішніх умов функціонування підприємства та оцінити, які саме з них мають найбільший вплив на його діяльність. Для цього проведено експертне оцінювання впливу факторів за трибальною шкалою:

1 бал – низький рівень впливу, незначний вплив на результати діяльності;

2 бали – помірний рівень, що відчутно впливає лише при істотних змінах;

3 бали – високий рівень впливу, будь-які коливання чинника безпосередньо позначаються на ефективності підприємства.

Ймовірність змін визначено за п'ятибальною шкалою експертами, після чого розраховано зважену оцінку впливу (табл. 2. 10).

Таблиця 2.10 – Оцінка сили впливу та ймовірності змін факторів зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Група факторів	Основні чинники	Сила впливу (1÷3)	Ймовірність змін(1÷5)	Зважена оцінка (бал)
Політичні	Військова нестабільність, геополітичні ризики	3	5	15
Економічні	Інфляція, дефіцит бюджету, вартість енергоносіїв	3	4	12
Соціальні	Міграція, безробіття, соціальна адаптація	2	4	8
Технологічні	Розвиток ІТ, автоматизація процесів	3	3	9
Екологічні	Екологічні загрози, наслідки бойових дій	2	3	6
Правові	Зміни у законодавстві, регулярна нестабільність	2	4	8

Джерело: складено автором на основі узагальнених джерел [35]

Як видно з наведених даних, найбільший вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта» мають політичні та економічні фактори. Військові події, геополітична напруга та макроекономічна нестабільність створюють високий рівень ризику для підприємницького середовища в Україні. Значною мірою це позначається на

плануванні логістичних маршрутів, витратах на паливо, кадровій політиці та інвестиційній активності компанії.

Економічні чинники також відіграють ключову роль: зростання цін на енергоресурси, нестабільність валютного курсу й інфляційні процеси безпосередньо впливають на собівартість послуг і рентабельність бізнесу. Водночас ТОВ «Нова Пошта» завдяки високому рівню цифровізації, автоматизації процесів та ефективній логістичній системі змогло зменшити частину негативного ефекту від цих чинників [36].

Соціальні фактори чинять переважно помірний вплив: масова міграція населення, зниження купівельної спроможності та демографічні зміни впливають на структуру попиту. Проте зростання популярності електронної комерції та збільшення частки онлайн-замовлень компенсують цей вплив і навіть створюють нові можливості для бізнесу [37].

Серед технологічних факторів найбільше значення має впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління доставкою, GPS-моніторингу транспорту та штучного інтелекту в логістиці. Використання таких інновацій забезпечує ТОВ «Нова Пошта» конкурентну перевагу в умовах зростання вимог до швидкості та якості обслуговування клієнтів.

Правові фактори, пов'язані зі змінами податкового та митного законодавства, а також запровадженням європейських стандартів, потребують від компанії постійної адаптації. Екологічні чинники наразі не є визначальними, проте їхній вплив поступово зростає у зв'язку з переходом України до стандартів «зеленої» економіки та збільшенням соціального запиту на екологічну відповідальність бізнесу [38].

Перейдемо до аналізу конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» (NEW POST LLC) та загальної оцінки ситуації на вітчизняному ринку поштово-логістичних послуг.

На сьогодні «Нова Пошта» утримує лідируючі позиції в галузі, посідаючи 35 місце у рейтингу Forbes «100 найбільших приватних компаній України 2024

року» [1]. Важливо зазначити, що це єдина компанія з поштового сектору, яка потрапила до цього списку, що підкреслює її вагомий роль на ринку.

За твердженнями власників компанії, прямих конкурентів на українському ринку доставки вона не має [47]. Водночас, у межах ринкової економіки «Нова Пошта» змушена ділити частку ринку з низкою інших операторів, які також пропонують послуги перевезень і доставки. Згідно з результатами опитування, проведеного інтернет-виданням «Marketer», серед найпопулярніших сервісів українські споживачі найчастіше називають: «Нову Пошту», «Укрпошту», «Glovo», «Делівері», «Міст Експрес» та «Автолюкс» [52].

До числа конкурентів також можна віднести власні служби доставки великих торговельних мереж, наприклад, сервіс «JustIn» від компанії Fozzy Group або службу доставки інтернет-магазину MakeUP. Однак варто зазначити, що «JustIn» припинив діяльність навесні 2022 року у зв'язку зі зменшенням обсягів ринку внаслідок військових подій.

Основними конкурентами «Нової Пошти» залишаються АТ «Укрпошта» та ТОВ «Міст Експрес» (рис. 2. 3). Станом на квітень 2024 року мережа «Укрпошти» налічує понад 6000 стаціонарних і пересувних відділень [50]. У свою чергу, «Міст Експрес» має близько 120 000 пунктів приймання і видачі відправлень, але лише близько 6500 із них є власними, тоді як решта – це партнерські точки, розташовані у супермаркетах, на автозаправках чи в торговельних центрах [39].

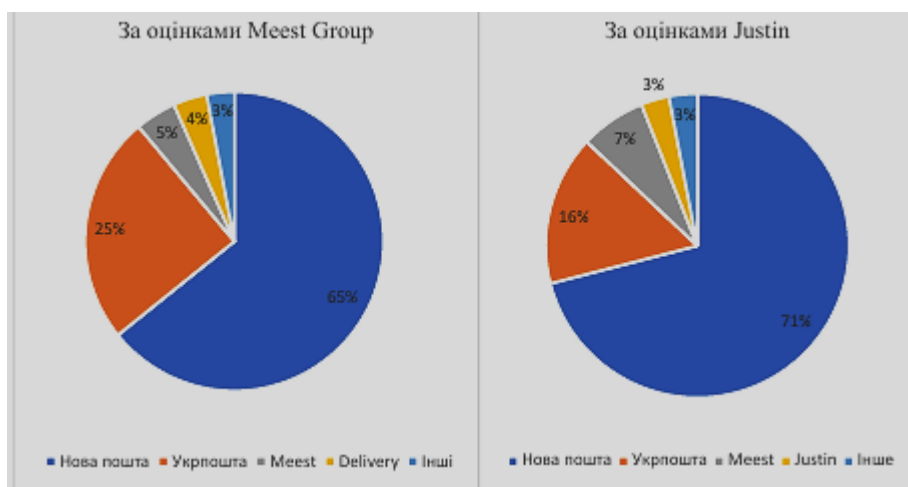


Рисунок 2.3. – Частка ринку «Нова пошта» відносно інших гравців, 2024 р.
Складено на основі [47], [61]

Результати 2024 року стали показовими, оскільки вони демонструють здатність компаній функціонувати в умовах воєнних і економічних викликів. За фінансовими підсумками року лідером залишилася саме «Нова Пошта», адже лише вона завершила звітний період із чистим прибутком. Так, компанія отримала 23,68 млрд грн доходу та 2,13 млрд грн чистого прибутку [47]; тоді як «Укрпошта» зафіксувала 10,3 млрд грн доходу та 1,41 млрд грн збитку [50]; показники «Міст Експрес» склали 319,37 млн грн доходу при 225,83 млн грн збитку [55].

За рівнем цін «Нова Пошта» є одним із найдорожчих операторів на українському ринку. Вартість пересилання посылки або бандеролі до 2 кг становить близько 70 грн, а відправлення до 10 кг – приблизно 100 грн. Для порівняння, стандартні тарифи «Укрпошти» та «Міст Експрес» на доставку до 10 кг коливаються в межах 25÷50 грн для стандартних відправлень та 35÷75 грн для експрес-доставки [8; 55].

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» може справедливо вважатися лідером українського поштово-логістичного ринку за фінансовими показниками, обсягом наданих послуг і кількістю клієнтів, що позитивно позначається на її діловій репутації.

Водночас «Укрпошта» має власні сильні сторони – насамперед широке географічне покриття, яке охоплює не лише великі міста, а й віддалені населені пункти, чим вона перевершує «Нову Пошту». Проте її основною проблемою залишається низька якість сервісу: тривалі черги, повільне обслуговування, відсутність достатньої автоматизації процесів і сучасних засобів контролю за обігом посилок.

«Міст Експрес», попри обмежену кількість власних відділень, зміцнює свої позиції за рахунок розгалуженої партнерської мережі, що дозволяє клієнтам отримувати та надсилати відправлення у зручних для них місцях – на заправках, у супермаркетах або торговельних центрах.

Подальший розвиток компанії «Міст Експрес» орієнтований переважно на міжнародні перевезення, які формують основну частку її доходів, через що частка

внутрішнього ринку поступово зменшується. Натомість перевагою «Укрпошти» та «Міст Експрес» залишається доступність послуг завдяки нижчим тарифам, що робить їх більш привабливими для соціально вразливих верств населення.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що «Нова Пошта» утримує позицію беззаперечного лідера українського ринку поштово-логістичних послуг, що зумовлено високими фінансовими показниками, розвиненою інфраструктурою, сучасними технологіями обслуговування та впровадженням інновацій у сфері логістики [47, 50, 55].

З метою глибшого розуміння впливу середовища на діяльність компанії проведено SWOT-аналіз, який дає можливість комплексно оцінити сильні та слабкі сторони ТОВ «Нова Пошта», а також зовнішні можливості та загрози, що формують її стратегічний потенціал розвитку.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Розвинена мережа логістичних терміналів та відділень по всій Україні</p> <p>Висока впізнаваність бренду та довіра клієнтів</p> <p>Високий рівень автоматизації процесів і цифрових сервісів</p> <p>Кваліфікований персонал і корпоративна культура</p>	<p>Значні експлуатаційні витрати через розгалужену інфраструктуру</p> <p>Високий рівень залежності від стану дорожньої інфраструктури</p> <p>Обмежена географія міжнародних перевезень</p> <p>Висока потреба в інвестиціях для модернізації автопарку</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Розвиток міжнародних напрямів доставки та e-commerce</p> <p>Зростання попиту на швидку доставку та онлайн-замовлення</p> <p>Партнерство з великими ритейлерами та цифровими платформами</p> <p>Впровадження «зелених» технологій логістики</p>	<p>Посилення конкуренції серед логістичних операторів</p> <p>Підвищення вартості пального й енергоресурсів</p> <p>Зміни податкового законодавства та тарифної політики</p> <p>Ризики кібератак та ІТ-збоїв у роботі систем</p>

Джерело: складено автором на основі узагальнених джерел [35÷39].

SWOT-аналіз підтверджує, що ТОВ «Нова Пошта» має виражені конкурентні переваги, які забезпечують стійке зростання навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Головні переваги полягають у масштабі діяльності, рівні цифровізації, репутації бренду та гнучкості управління. Водночас ключові слабкі сторони – це висока собівартість послуг, залежність від

інфраструктурних умов і значна потреба в капіталовкладеннях для розвитку міжнародних перевезень.

Проведений аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Нова Пошта» (NEW POST LLC) показав, що компанія діє в умовах значної турбулентності економічного простору, спричиненої поєднанням воєнних, соціально-економічних та регуляторних факторів. Незважаючи на це, підприємство продовжує демонструвати стійкість, адаптивність і здатність до ефективного управління ризиками.

Результати PESTLE-аналізу свідчать, що найвагоміший вплив на діяльність компанії мають політичні та економічні фактори, які визначають умови функціонування логістичної індустрії загалом. Військові дії, геополітична нестабільність, коливання курсу національної валюти та інфляційні процеси створюють додаткові виклики для бізнесу, але водночас формують стимули для розвитку внутрішнього ринку доставки та зміцнення національних операторів.

Соціальні фактори проявляються через зміни споживчих звичок, міграційні процеси та зростання попиту на онлайн-торгівлю, що відкриває нові напрями для розширення послуг. Технологічні фактори, зокрема розвиток ІТ-рішень, автоматизації та електронної комерції, сприяють підвищенню ефективності бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта».

Разом із тим, правові та екологічні фактори залишаються критично важливими з погляду дотримання міжнародних стандартів та переходу до концепції «зеленої логістики». У майбутньому саме екологічна складова може стати одним із ключових напрямів реалізації корпоративної соціальної відповідальності компанії [39].

Підсумки SWOT-аналізу підтверджують, що сильними сторонами підприємства є розвинена інфраструктура, цифрові сервіси, позитивна репутація бренду та високий рівень клієнтоорієнтованості. Ці переваги дають змогу мінімізувати вплив негативних факторів і підтримувати стабільну позицію на ринку логістичних послуг.

Водночас компанія стикається з низкою загроз і слабких сторін, серед яких – висока енергоємність перевезень, інфраструктурні обмеження та потреба в постійному оновленні автопарку. Врахування цих чинників при стратегічному плануванні дозволить посилити гнучкість і забезпечити подальшу конкурентоспроможність бізнесу [38].

Отже, ТОВ «Нова Пошта» має потенціал для стійкого розвитку навіть за умов кризового середовища. Для зміцнення своєї позиції компанії доцільно Головними пріоритетами розвитку компанії мають стати:

- цифровізація процесів і впровадження штучного інтелекту в управління логістикою;
- розширення присутності на міжнародному ринку логістичних послуг і диверсифікувати канали доставки;
- удосконалення політики енергоефективності та екологічної відповідальності;
- посилення комунікаційної складової корпоративної соціальної відповідальності, орієнтуючись на сталий розвиток і європейські стандарти.

Таким чином, результати аналізу зовнішнього середовища підтверджують, що ТОВ «Нова Пошта» зберігає високу здатність до адаптації, інноваційності та стратегічного зростання, незважаючи на несприятливі макроекономічні умови. Це створює передумови для ефективної реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності, спрямованої на забезпечення сталого розвитку компанії та зміцнення її позицій у національній і міжнародній логістичній системі [35÷39].

2.3. Оцінка рівня реалізації корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у діяльності сучасних підприємств логістичної сфери є важливою складовою їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Для ТОВ «Нова Пошта» принципи КСВ виступають не лише елементом корпоративної культури, але й інструментом формування позитивного іміджу та зміцнення довіри клієнтів і партнерів [56].

Основними напрямками реалізації КСВ у діяльності компанії є:

- забезпечення безпеки праці та соціального захисту персоналу;
- підтримка освітніх і соціальних проєктів;
- зменшення екологічного навантаження;
- розвиток клієнтоорієнтованих сервісів;
- участь у благодійних і волонтерських ініціативах [57].

Основні напрями корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»



Рисунок 2.4 – Основні напрями корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі узагальнених матеріалів [58].

Одним із ключових аспектів КСВ компанії є створення комфортного робочого середовища для понад 35 тисяч співробітників. Компанія впроваджує стандарти безпечної праці, програми медичного страхування, систему мотиваційних бонусів і можливості професійного зростання. Значна увага приділяється корпоративному навчанню та внутрішнім комунікаціям, що підвищує рівень лояльності персоналу [59].

У контексті екологічної відповідальності «Нова Пошта» поступово реалізує принципи «зеленої логістики». Зокрема, компанія інвестує у:

- перехід на енергоощадне освітлення складів;

- використання електромобілів на міських маршрутах;
- встановлення систем сортування та переробки пакувальних матеріалів;
- оптимізацію логістичних маршрутів для зменшення викидів CO₂ [60].

Таблиця 2.12 – Динаміка основних показників соціальної та екологічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп зростання, %
Кількість реалізованих соціальних проєктів	32	38	45	52	162,5
Обсяг фінансування програм КСВ, млн грн	56,4	64,7	71,2	78,9	139,8
Частка електротранспорту в автопарку, %	5	9	14	20	400,0
Кількість екологічних акцій на рік	15	21	26	34	226,7

Джерело: складено автором на основі узагальнених джерел [59, 60]

Як видно з таблиці, компанія системно нарощує обсяги фінансування програм КСВ, щороку розширюючи соціальні та екологічні ініціативи. Зростання частки електротранспорту до 20% свідчить про реальні кроки в напрямі декарбонізації логістики, що відповідає європейським екологічним стандартам [61].

Важливою складовою корпоративної відповідальності є також участь компанії у благодійних та гуманітарних ініціативах. З початком повномасштабної війни в Україні «Нова Пошта» розширила підтримку соціально важливих напрямів: забезпечення армії та переселенців, доставка гуманітарних вантажів, фінансова допомога медичним установам і волонтерам.

Основні напрями благодійної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2024 рр.

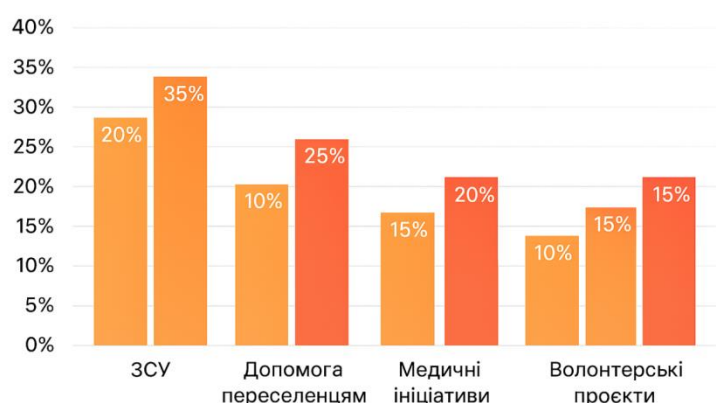


Рисунок 2.5 – Основні напрями благодійної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2023÷2024 рр.

Джерело: складено автором за узагальненими даними [62].

Результати аналізу свідчать, що КСВ «Нової Пошти» має стратегічно виважений характер. Компанія формує власну соціально-екологічну модель розвитку, що базується на принципах прозорості, партнерства з громадою та інноваційного підходу до корпоративного управління [63].

Для оцінки рівня реалізації соціальної відповідальності підприємства використаємо інтегральний показник КСВ, який обчислюється за формулою:

$$I_{КСВ} = \frac{S+E+G}{3},$$

де S – соціальна складова (оцінка соціальних проєктів і внутрішньої політики);

E – екологічна складова (енергоефективність, викиди, переробка);

G – управлінська складова (етика, прозорість, доброчесність).

Таблиця 2.13 – Рівень реалізації складових корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» (оцінка експертів, балів із 10)

Складова КСВ	2022	2023	2024	Середнє значення, балів
Соціальна (S)	8,2	8,5	9,0	8,6
Екологічна (E)	7,5	8,1	8,8	8,1
Управлінська (G)	8,0	8,6	9,2	8,6
Інтегральний показник $I_{КСВ}$	7,9	8,4	9,0	8,4

Джерело: розраховано автором на основі узагальнених джерел [58–63].

Як показують розрахунки, індекс корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» зріс з 7,9 у 2022 році до 9,0 у 2024 році, що свідчить про високий рівень ефективності впровадження політики КСВ. Такі результати пояснюються стабільною орієнтацією керівництва компанії на сталий розвиток, удосконалення соціальних програм і підвищення екологічної свідомості працівників [63].

Проведена оцінка показала, що ТОВ «Нова Пошта» послідовно реалізує принципи корпоративної соціальної відповідальності, інтегруючи їх у всі аспекти діяльності. Соціальні, екологічні та управлінські напрями КСВ формують основу для підвищення довіри споживачів, партнерів і громадськості.

Компанія демонструє високий рівень соціальної залученості, системно підтримує проєкти з розвитку місцевих громад, а також приділяє увагу «зеленим» технологіям і інноваційним рішенням у сфері логістики.

Отже, «Нова Пошта» є прикладом ефективного впровадження КСВ у національній практиці бізнесу, що забезпечує їй репутацію соціально відповідальної компанії, орієнтованої на сталий розвиток і європейські цінності [56÷63].

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» (NEW POST LLC) виявлено, що підприємство є одним із найуспішніших учасників логістичного ринку України, яке послідовно демонструє здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

У параграфі 2. 1 здійснено оцінку внутрішнього потенціалу компанії, яка підтвердила її високий рівень організаційної культури, гнучку структуру управління, ефективну систему мотивації персоналу та потужну матеріально-технічну базу. Розвинена мережа відділень і впровадження цифрових технологій забезпечують стійку конкурентну перевагу підприємства.

Проведений PESTLE-аналіз та SWOT-аналіз у параграфі 2. 2 дав змогу визначити, що найвпливовішими зовнішніми чинниками є політична нестабільність, економічні ризики та технологічні зміни. Незважаючи на складні умови воєнного часу, «Нова Пошта» продовжує нарощувати фінансові результати та зміцнювати ринкові позиції, залишаючись беззаперечним лідером серед вітчизняних операторів доставки. Компанія ефективно використовує свої сильні сторони – репутацію, масштабну інфраструктуру, цифровізацію процесів і клієнтоорієнтованість.

У параграфі 2. 3 здійснено оцінку рівня реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), результати якої підтвердили системність і ефективність соціально-екологічної політики підприємства. Високий інтегральний показник КСВ (9,0 у 2024 році) свідчить про відповідальний підхід компанії до працівників, спільнот і навколишнього середовища. Компанія активно впроваджує принципи «зеленої логістики», розширює соціальні програми, підтримує благодійні та гуманітарні проекти, що значно підвищує її імідж соціально відповідального бізнесу.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» формує власну модель сталого розвитку, яка поєднує економічну ефективність, соціальну орієнтованість і екологічну свідомість. Такий підхід дозволяє компанії не лише зберігати лідерство на ринку логістичних послуг, але й виступати прикладом для інших підприємств України у сфері впровадження корпоративної соціальної відповідальності та стратегії сталого розвитку [56÷63].

Розділ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Рекомендації для підвищення конкурентної здатності ТОВ «Нова Пошта» за допомогою корпоративної соціальної відповідальності

В умовах трансформації ринку поштово-логістичних послуг, зумовленої цифровізацією, зростанням вимог клієнтів, посиленням конкурентного тиску та наслідками воєнних дій в Україні, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває особливого значення як стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств. Для ТОВ «Нова Пошта», яке є одним із лідерів національного ринку логістики, КСВ перестає бути виключно складовою іміджевої політики та трансформується у важливий чинник формування довгострокових конкурентних переваг [64].

Корпоративна соціальна відповідальність у діяльності логістичних компаній охоплює широкий спектр напрямів: відповідальність перед персоналом, клієнтами, місцевими громадами, державою та навколишнім середовищем. Впровадження КСВ дозволяє підприємству не лише підвищити рівень довіри з боку стейкхолдерів, а й оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зменшити ризики, пов'язані з кадровою нестабільністю, екологічними викликами та репутаційними втратами.

Одним із ключових напрямів реалізації КСВ у діяльності ТОВ «Нова Пошта» є розвиток соціально орієнтованих сервісів, спрямованих на максимальне задоволення потреб різних груп клієнтів. В умовах зростаючої конкуренції якість сервісу стає вирішальним чинником вибору логістичного оператора, а соціальна чутливість компанії – додатковою конкурентною перевагою.

Доцільним є подальше вдосконалення цифрових каналів взаємодії з клієнтами, зокрема мобільного застосунку, особистого кабінету користувача та чат-ботів, що дозволяє скоротити час обслуговування, мінімізувати черги у відділеннях і підвищити загальний рівень клієнтського досвіду. Особливої уваги

потребує адаптація сервісів до потреб осіб з інвалідністю, маломобільних груп населення та людей похилого віку, що відповідає принципам інклюзивності та соціальної відповідальності.

Крім того, ефективним інструментом підвищення лояльності клієнтів є розвиток програм лояльності, соціальних тарифів для вразливих категорій населення, а також спеціальних умов обслуговування для волонтерських та благодійних організацій. Такі заходи не лише формують позитивний імідж бренду, а й сприяють розширенню клієнтської бази.

Людський капітал є одним із найважливіших ресурсів логістичної компанії, адже якість послуг безпосередньо залежить від професіоналізму, мотивації та залученості персоналу. У цьому контексті КСВ ТОВ «Нова Пошта» має бути спрямована на створення безпечних, стабільних і привабливих умов праці, що сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці.

Рекомендованим є розширення системи корпоративного навчання, зокрема шляхом створення центрів розвитку персоналу, внутрішніх освітніх платформ, програм наставництва та перекваліфікації працівників. Це дозволить формувати необхідні компетенції відповідно до змін у технологіях і бізнес-моделях компанії.

Важливим елементом соціальної відповідальності є також впровадження програм психологічної підтримки персоналу, особливо в умовах підвищеного стресу, пов'язаного з воєнними викликами. Забезпечення ментального здоров'я працівників позитивно впливає на їхню лояльність, знижує рівень професійного вигорання та сприяє стабільності трудового колективу.

Формування сильної корпоративної культури є важливою складовою підвищення конкурентної здатності ТОВ «Нова Пошта». Корпоративна культура, заснована на принципах прозорості, довіри, взаємоповаги та інноваційності, сприяє формуванню єдиного ціннісного простору всередині компанії.

Доцільним є подальше вдосконалення кодексу корпоративної етики, регулярне інформування персоналу про принципи КСВ та залучення працівників до соціальних і благодійних ініціатив. Такий підхід сприяє зростанню рівня

ідентифікації працівників з компанією та формує позитивний внутрішній імідж роботодавця.

Екологічна складова КСВ набуває дедалі більшої ваги у діяльності логістичних компаній. Для ТОВ «Нова Пошта» актуальним є подальше впровадження екологічно безпечних технологій, зокрема перехід на електротранспорт, оптимізація маршрутів доставки з метою зменшення викидів CO₂, використання багаторазового та перероблюваного пакування.

Реалізація концепції «зеленого офісу» дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й скоротити операційні витрати, пов'язані з енергоспоживанням та використанням ресурсів. У довгостроковій перспективі екологічна відповідальність сприяє підвищенню інвестиційної привабливості компанії та зміцненню її ринкових позицій.

Узагальнення впливу основних елементів корпоративної соціальної відповідальності на конкурентну здатність ТОВ «Нова Пошта» наведено в таблиці 3. 1.

Таблиця 3.1 – Вплив елементів КСВ на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок КСВ	Механізм впливу	Очікуваний ефект
Соціальні програми для працівників	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності	Зростання продуктивності на 12÷15%
Екологічні ініціативи	Оптимізація енергоспоживання, скорочення витрат на логістику	Зменшення витрат на 7÷10%
Благодійні проекти	Формування позитивного іміджу бренду	Збільшення впізнаваності на 20%
Освітні програми	Розвиток інноваційних компетенцій персоналу	Підвищення якості сервісу на 10%

Джерело: складено автором на основі [64; 65].

Системний характер реалізації КСВ відображено на рисунку 3. 1, який демонструє взаємозв'язок між соціальними, екологічними та економічними аспектами діяльності компанії.

Таким чином, інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне управління ТОВ «Нова Пошта» забезпечує комплексний вплив на всі ключові аспекти її діяльності. КСВ виступає не лише

інструментом підвищення ефективності та оптимізації витрат, а й важливим чинником формування стійкої конкурентної позиції компанії на ринку поштово-логістичних послуг за рахунок зміцнення довіри споживачів, персоналу та суспільства загалом.

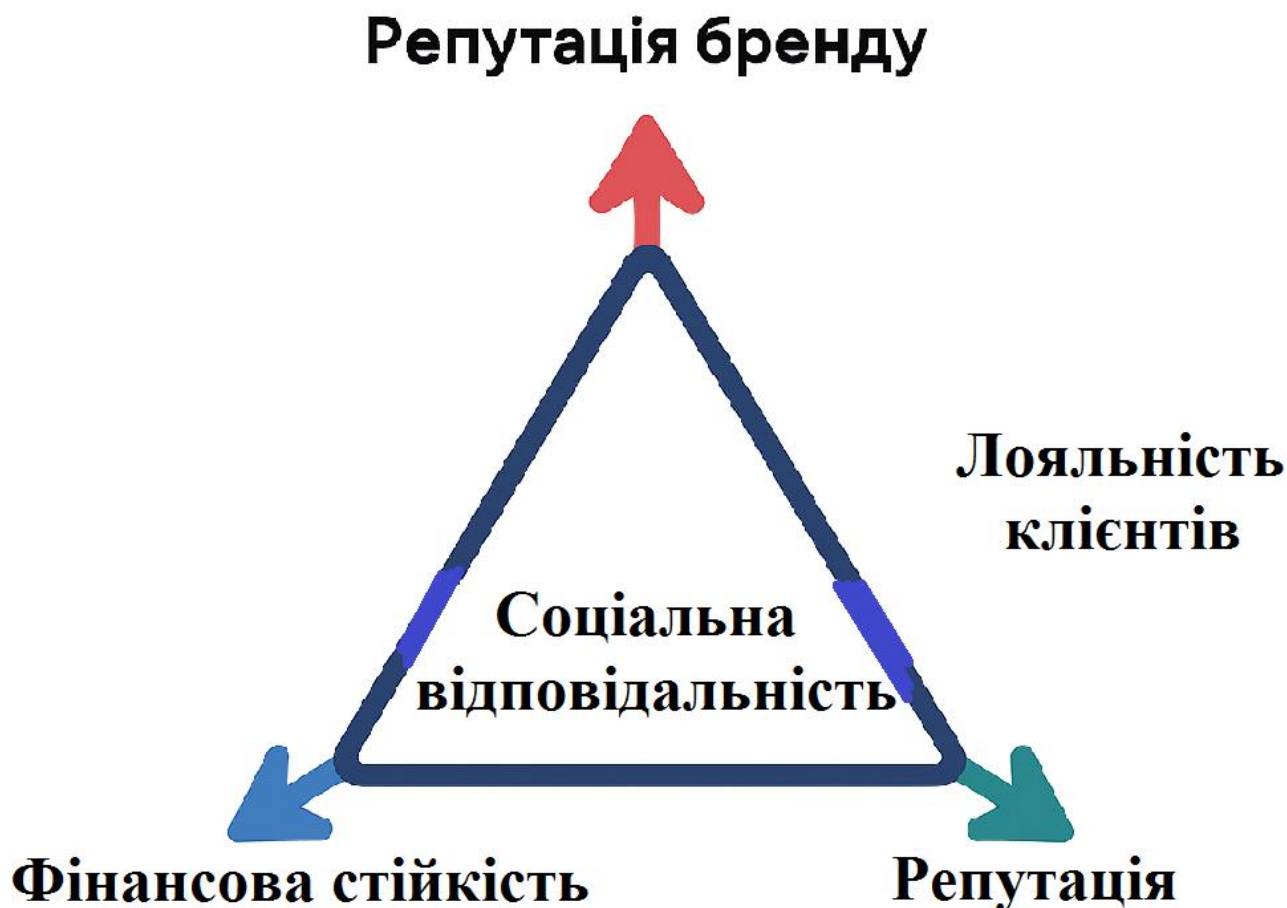


Рисунок 3.1 – Схема формування конкурентних переваг через КСВ у ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором [66].

З метою оцінювання доцільності впровадження запропонованих заходів корпоративної соціальної відповідальності доцільно здійснити їх економічне обґрунтування шляхом визначення ключових показників ефективності (КПІ) та очікуваного економічного ефекту. У логістичній галузі вплив КСВ проявляється не лише у фінансових результатах, а й у нефінансових показниках, що опосередковано формують конкурентні переваги підприємства.

Реалізація програм соціальної підтримки працівників, корпоративного навчання та розвитку людського капіталу сприяє зниженню рівня плинності кадрів і витрат на підбір та адаптацію персоналу. За оцінками галузевих

досліджень, скорочення плинності персоналу на 5÷7% дозволяє зменшити витрати на рекрутинг і навчання на 8÷10 % у розрахунку на одного працівника.

Для ТОВ «Нова Пошта» впровадження розширених програм розвитку персоналу може забезпечити:

- зниження плинності кадрів на 6÷8%;
- зростання продуктивності праці на 12÷15%;
- скорочення непрямих витрат, пов'язаних із простоем робочих місць.

Ключові КРІ оцінювання ефективності:

- коефіцієнт плинності персоналу;
- середній дохід на одного працівника;
- витрати на навчання в розрахунку на одного співробітника;
- індекс залученості персоналу.

Запровадження екологічно орієнтованих заходів, зокрема використання електротранспорту, оптимізації маршрутів доставки та впровадження принципів «зеленого офісу», має прямий вплив на структуру операційних витрат підприємства. Скорочення споживання пального та енергоресурсів дозволяє досягти економії на рівні 7÷10% логістичних витрат у середньостроковій перспективі.

Очікувані економічні результати:

- зменшення витрат на паливо та енергію на 8÷10%;
- скорочення викидів CO₂ на 12÷18%, що підвищує екологічний рейтинг компанії;
- зростання інвестиційної привабливості підприємства.

КРІ для оцінювання ефективності екологічних програм:

- частка електротранспорту в загальному автопарку;
- витрати на логістику в розрахунку на одну відправку;
- рівень енергоспоживання на одиницю доходу;
- обсяг викидів парникових газів.

Розширення соціально орієнтованих сервісів і програм лояльності позитивно впливає на клієнтську базу та обсяги наданих послуг. Підвищення

рівня задоволеності клієнтів на 10% може забезпечити приріст повторних звернень на 6÷8%, що безпосередньо відображається на зростанні доходів.

Для ТОВ «Нова Пошта» прогнозується:

- зростання рівня лояльності клієнтів (NPS) на 8÷12 пунктів;
- збільшення обсягів реалізованих послуг на 5÷7%;
- підвищення середнього чека на 3÷5%.

Основні KPI:

- індекс задоволеності клієнтів (CSI);
- показник Net Promoter Score (NPS);
- частка повторних відправлень;
- середній дохід на одного клієнта.

Благодійні та соціальні проекти, реалізовані в межах КСВ, формують позитивний бренд роботодавця та підвищують впізнаваність компанії на ринку. Хоча іміджевий ефект складно виміряти безпосередньо у фінансових показниках, він опосередковано впливає на рівень довіри клієнтів і партнерів.

Очікувані результати:

- зростання впізнаваності бренду на 15÷20%;
- підвищення рівня довіри з боку клієнтів і державних інституцій;
- посилення конкурентних позицій у тендерах і партнерських програмах.

KPI оцінювання:

- рівень бренд-обізнаності;
- кількість позитивних згадувань у медіа;
- індекс репутаційної стійкості.

Узагальнюючи, впровадження комплексу заходів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність ТОВ «Нова Пошта» забезпечує сукупний економічний ефект за рахунок зростання доходів, скорочення витрат і підвищення нефінансових показників ефективності. У середньостроковій перспективі (2÷3 роки) очікується:

- зростання операційної ефективності на 10÷15%;
- зменшення сукупних витрат на 7÷9%;

- посилення конкурентної позиції компанії на національному ринку поштово-логістичних послуг.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність для ТОВ «Нова Пошта» є не лише соціально значущим напрямом діяльності, а й економічно доцільним інструментом стратегічного управління, що забезпечує сталий розвиток і довгострокові конкурентні переваги підприємства.

3.2. Розробка та впровадження нової стратегії екологічної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах реалізації концепції сталого розвитку екологічна складова корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набуває визначального значення для підприємств логістичної галузі. Зростання обсягів перевезень, інтенсифікація використання транспортних ресурсів, підвищення рівня енергоспоживання та накопичення відходів обумовлюють необхідність системного підходу до екологічного управління. Для ТОВ «Нова Пошта», як одного з найбільших операторів поштово-логістичних послуг в Україні, екологічна відповідальність стає не лише вимогою часу, а й стратегічним інструментом адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу [67].

Необхідність розробки нової стратегії екологічної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» зумовлена низкою зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать:

- посилення екологічного регулювання в межах євроінтеграційних процесів України;
- зростання суспільного запиту на екологічно відповідальні послуги;
- підвищення вимог міжнародних партнерів і інвесторів до ESG-показників компаній.

Серед внутрішніх чинників доцільно виокремити:

- зростання обсягів логістичних операцій;
- високий рівень споживання енергоресурсів;
- необхідність оновлення транспортного парку;

- прагнення компанії до зміцнення репутації соціально відповідального бізнесу.

Попри те, що ТОВ «Нова Пошта» вже впроваджує окремі екологічні ініціативи (енергоощадні технології, сортування відходів, використання альтернативних видів пакування), вони носять фрагментарний характер і потребують інтеграції в єдину стратегічну систему.

Запропонована стратегія екологічної соціальної відповідальності ґрунтується на поєднанні концепцій «зеленої логістики» та «замкненого циклу ресурсів». Концепція зеленої логістики передбачає мінімізацію негативного впливу логістичних процесів на навколишнє середовище шляхом оптимізації транспортних маршрутів, використання екологічно чистих видів транспорту та впровадження енергоефективних технологій.

Концепція замкненого циклу ресурсів орієнтована на скорочення відходів, повторне використання матеріалів та максимальне залучення вторинної сировини у виробничо-логістичні процеси. Її реалізація дозволяє зменшити ресурсну залежність компанії та знизити екологічні ризики.

Одним із ключових напрямів нової екологічної стратегії є поетапна оптимізація транспортного парку ТОВ «Нова Пошта». Логістичні операції формують основну частину вуглецевого сліду компанії, тому перехід на екологічні види транспорту має пріоритетне значення.

Запропоновано до 2030 року довести частку електромобілів у транспортному парку до 60%, а решту автомобілів замінити гібридними моделями. Такий підхід дозволить:

- знизити обсяги викидів CO₂ на 40÷50%;
- скоротити витрати на паливо та технічне обслуговування;
- підвищити екологічну ефективність логістичних маршрутів.

Крім того, впровадження систем моніторингу руху транспорту та оптимізації маршрутів дозволить зменшити пробіг автомобілів і підвищити ефективність використання транспортних ресурсів.

Наступним стратегічним напрямом є розвиток зеленої інфраструктури логістичних об'єктів компанії. Сортивальні термінали, відділення та офісні приміщення є значними споживачами електроенергії та теплових ресурсів, що обумовлює необхідність підвищення їх енергоефективності.

Запропонована стратегія передбачає:

- встановлення сонячних панелей на дахах сортувальних центрів;
- використання систем повторного використання тепла;
- перехід на енергоощадне освітлення;
- впровадження автоматизованих систем управління енергоспоживанням.

Реалізація зазначених заходів дозволить зменшити споживання електроенергії на 20÷25% та скоротити експлуатаційні витрати у середньостроковій перспективі.

Значну екологічну проблему в логістичній діяльності становить використання пластикового пакування. У межах нової стратегії КСВ пропонується поетапний перехід на біорозкладне та багаторазове пакування.

Основними заходами у цьому напрямі є:

- заміна традиційних пластикових матеріалів на біорозкладні аналоги;
- стимулювання клієнтів до повторного використання пакування;
- організація збору та переробки використаних пакувальних матеріалів.

Очікується, що до 2030 року частка біопакування сягне 90%, що дозволить суттєво скоротити обсяги пластикових відходів та покращити екологічний імідж компанії.

Важливою складовою екологічної стратегії є розвиток партнерства з екологічними організаціями, органами місцевого самоврядування та громадськими ініціативами. Спільні проекти зі збору вторинної сировини, висадки дерев, очищення територій сприяють формуванню екологічної культури та підвищують рівень соціальної довіри до компанії.

Планується щорічне збільшення кількості екологічних ініціатив, що відображено в таблиці 3. 2.

Таблиця 3.2 – Ключові показники нової екологічної стратегії КСВ ТОВ «Нова Пошта» (план до 2030 р.)

Показник	2024 (базовий)	2026	2028	2030 (ціль)
Частка електротранспорту, %	20	35	50	60
Використання біопакування, %	30	55	75	90
Обсяг викидів CO ₂ , т/рік	100000	80000	65000	50000
Кількість екоініціатив на рік	35	50	70	100

Джерело: розроблено автором на основі [68; 69].

Пропонована модель екологічної стратегії КСВ ТОВ «Нова Пошта» (рис. 3. 2) відображає взаємозв'язок між стратегічними цілями, інструментами реалізації та очікуваними результатами.

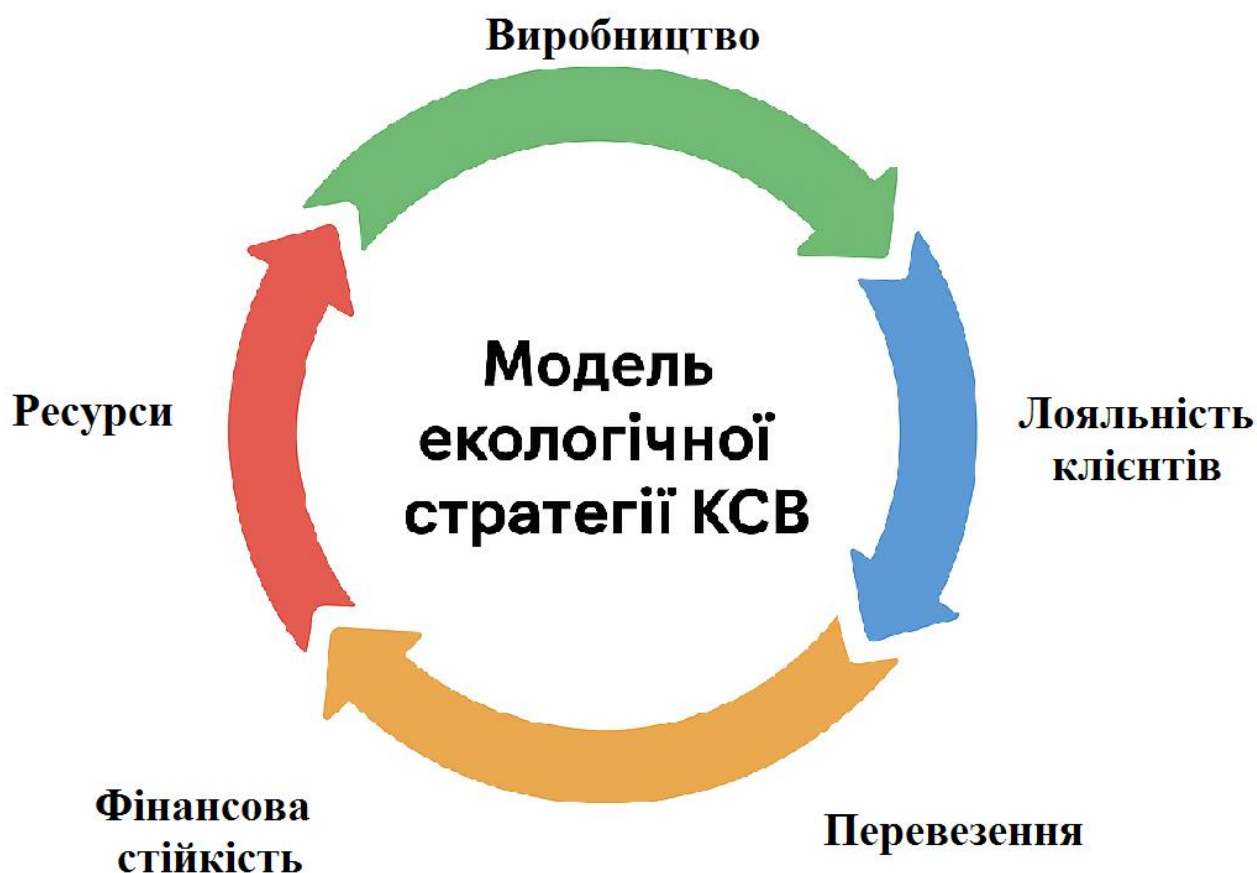


Рисунок 3.2 – Пропонована модель екологічної стратегії КСВ ТОВ «Нова Пошта»
Джерело: розроблено автором [69].

Реалізація моделі передбачає поетапне впровадження заходів, постійний моніторинг КРІ та коригування стратегічних рішень залежно від змін зовнішнього середовища.

Комплексна реалізація нової екологічної стратегії дозволить ТОВ «Нова Пошта»:

- знизити вуглецевий слід на 50% до 2030 року;

- забезпечити відповідність європейським екологічним директивам;
- підвищити рівень довіри клієнтів і партнерів;
- зміцнити конкурентні позиції на ринку поштово-логістичних послуг.

Таким чином, екологічна соціальна відповідальність у межах запропонованої стратегії виступає не лише інструментом мінімізації негативного впливу на довкілля, а й важливим чинником стратегічного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

З метою оцінювання доцільності впровадження запропонованої екологічної стратегії корпоративної соціальної відповідальності доцільно здійснити економічні розрахунки, що включають визначення обсягів необхідних інвестицій, очікуваної економії витрат, показників рентабельності інвестицій (ROI) та строку їх окупності. Особливістю екологічних проектів є поєднання прямого фінансового ефекту з довгостроковими нефінансовими вигодами.

Основні інвестиції в межах екологічної стратегії ТОВ «Нова Пошта» пов'язані з модернізацією транспортного парку, розвитком зеленої інфраструктури та переходом на екологічне пакування. Орієнтовну структуру інвестицій наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Орієнтовні інвестиції в екологічну стратегію ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок інвестування	Обсяг інвестицій, млн грн
Закупівля електромобілів та гібридів	2 400
Розвиток зарядної інфраструктури	350
Сонячні панелі та енергоефективні системи	520
Перехід на біорозкладне пакування	280
Цифрові системи екомоніторингу	150
Разом	3 700
Розвиток зарядної інфраструктури	2 400

Джерело: розраховано автором.

Загальний обсяг інвестицій у реалізацію екологічної стратегії до 2030 року оцінюється на рівні 3,7 млрд грн, що є економічно прийнятним з огляду на масштаб діяльності компанії та довгостроковий характер ефекту.

Впровадження екологічних заходів забезпечує суттєве скорочення операційних витрат, насамперед у частині пального, енергоспоживання та утилізації відходів. Очікувана щорічна економія наведена в таблиці 3. 4.

Таблиця 3.4 – Очікувана щорічна економія витрат від реалізації екостратегії

Економія операційних витрат	Економія операційних витрат
Скорочення витрат на паливо	420
Зменшення витрат на техобслуговування транспорту	180
Економія електроенергії	210
Скорочення витрат на пакування	140
Разом	950
Скорочення витрат на паливо	420
Зменшення витрат на техобслуговування транспорту	180

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, загальна щорічна економія витрат після повномасштабного впровадження екостратегії становитиме близько 950 млн грн.

Строк окупності (Payback Period) визначається як відношення загального обсягу інвестицій до щорічного економічного ефекту:

$$PP = \frac{I}{E}$$

де I – обсяг інвестицій, млн грн;

E – щорічний економічний ефект, млн грн.

$$PP = \frac{3700}{950} \approx 39(\text{роки}).$$

Отже, інвестиції в екологічну стратегію ТОВ «Нова Пошта» окупляться орієнтовно впродовж 4 років, що є прийнятним показником для інфраструктурних і екологічних проєктів.

Рентабельність інвестицій (ROI) розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{E - I}{I} \times 100\%.$$

У середньостроковій перспективі (5 років) сукупний економічний ефект становитиме:

$$E_5 = 950 \cdot 5 = 4750 \text{ (млн грн)}$$

$$ROI = \frac{4750 - 3700}{3700} \times 100\% \approx 28,4\%.$$

Таким чином, показник ROI екологічної стратегії становить приблизно 28%, що свідчить про економічну доцільність і фінансову ефективність запропонованих заходів.

Окрім прямого фінансового результату, реалізація екологічної стратегії забезпечує значний нефінансовий ефект, який опосередковано впливає на економічні показники діяльності компанії:

- зростання ESG-рейтингів і інвестиційної привабливості;
- зниження регуляторних і екологічних ризиків;
- підвищення лояльності клієнтів та партнерів;
- покращення позицій компанії в міжнародних логістичних мережах.

Узагальнюючи результати розрахунків, можна стверджувати, що впровадження нової екологічної стратегії корпоративної соціальної відповідальності є економічно обґрунтованим та стратегічно доцільним для ТОВ «Нова Пошта». Поєднання прийнятної строку окупності, позитивного ROI та значного нефінансового ефекту підтверджує, що екологічна відповідальність виступає не витратною, а інвестиційною складовою сталого розвитку підприємства.

3.3. Оцінка впливу реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності на діяльність ТОВ «Нова Пошта»

Реалізація стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) потребує комплексної оцінки її впливу на результати діяльності підприємства, оскільки КСВ формує не лише соціальний та екологічний ефект, а й безпосередньо впливає на економічні показники, фінансову стійкість, конкурентоспроможність і репутаційний капітал компанії. Для ТОВ «Нова Пошта», яке функціонує в умовах динамічного ринку поштово-логістичних послуг, оцінка впливу КСВ має стратегічне значення з точки зору прийняття управлінських рішень та довгострокового планування розвитку [64÷72].

З метою визначення результативності впровадження запропонованої КСВ-стратегії у межах дослідження здійснено прогнозне моделювання змін основних фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства до 2030 року.

Оцінювання впливу КСВ здійснювалося на основі поєднання кількісних і якісних методів аналізу. Кількісна оцінка базується на прогнозуванні фінансових показників (виторг, чистий прибуток, рентабельність), а також нефінансових індикаторів (рівень клієнтської лояльності, індекс корпоративної довіри, залученість персоналу). Якісна оцінка передбачає аналіз репутаційного ефекту, іміджу бренду, інвестиційної привабливості та відповідності принципам сталого розвитку.

Ключовими принципами оцінювання стали:

- системність (охоплення економічних, соціальних та екологічних аспектів);
- порівнянність (зіставлення базового та прогнозних періодів);
- стратегічна орієнтація (оцінка довгострокового ефекту).

Одним із головних індикаторів ефективності реалізації КСВ-стратегії є динаміка фінансових результатів діяльності підприємства. Прогнозні показники виторгу та чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані результати реалізації КСВ-стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2024 (базовий)	2026	2028	2030 (прогноз)	Зміна, %
Виторг, млрд грн	23,7	26,5	30,1	34,8	+47
Чистий прибуток, млрд грн	2,1	2,7	3,3	4,2	+100
Рівень клієнтської лояльності, %	82	86	90	94	+12
Індекс корпоративної довіри, балів	8,4	8,8	9,2	9,6	+14

Джерело: розраховано автором за [70; 71].

Згідно з результатами прогнозу, виторг компанії зросте з 23,7 млрд грн у 2024 році до 34,8 млрд грн у 2030 році, що відповідає приросту на 47%. Така динаміка зумовлена підвищенням рівня клієнтської лояльності, розширенням клієнтської бази, оптимізацією бізнес-процесів та зростанням довіри до бренду.

Чистий прибуток демонструє ще більш суттєве зростання – зі 2,1 млрд грн до 4,2 млрд грн, тобто на 100%. Це свідчить про позитивний вплив КСВ не лише на доходи, а й на ефективність управління витратами, зокрема завдяки енергозбереженню, оптимізації логістики та зниженню плинності персоналу.

Клієнтська лояльність є одним із ключових нефінансових показників, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Реалізація

соціально орієнтованих сервісів, екологічних ініціатив і прозорі комунікації з клієнтами сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин.

Згідно з прогнозом, рівень клієнтської лояльності зросте з 82% у базовому періоді до 94% у 2030 році. Це означає збільшення частки повторних звернень, зростання середнього чека та зменшення витрат на залучення нових клієнтів. У сукупності ці фактори формують стабільну дохідну базу підприємства.

Індекс корпоративної довіри є інтегральним показником, що відображає рівень довіри з боку клієнтів, партнерів, працівників і суспільства загалом. Прогнозне зростання цього показника з 8,4 до 9,6 балів свідчить про посилення репутаційного капіталу ТОВ «Нова Пошта».

Позитивний імідж соціально відповідальної компанії підвищує привабливість підприємства для інвесторів, спрощує доступ до фінансових ресурсів і сприяє участі в міжнародних логістичних проєктах.

Соціальна відповідальність щодо персоналу проявляється у створенні безпечних умов праці, можливостей професійного розвитку та соціального захисту. У результаті реалізації КСВ-стратегії прогнозується:

- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня залученості персоналу;
- зростання продуктивності праці.

Поліпшення внутрішнього соціального клімату позитивно впливає на якість сервісу, швидкість виконання операцій і рівень задоволеності клієнтів.

Екологічний ефект є одним із ключових результатів реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності, оскільки саме екологічна складова безпосередньо пов'язана з концепцією сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Для логістичних компаній, діяльність яких супроводжується значним споживанням енергоресурсів, використанням транспортних засобів і формуванням відходів, питання мінімізації негативного впливу на довкілля набуває особливої актуальності.

Реалізація запропонованої стратегії КСВ у ТОВ «Нова Пошта» формує системний екологічний ефект, що проявляється у скороченні викидів парникових

газів, зменшенні споживання природних ресурсів, оптимізації логістичних процесів та підвищенні екологічної свідомості персоналу і клієнтів. У сукупності це створює передумови для переходу компанії до моделі сталого розвитку, орієнтованої на баланс економічних результатів, соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Одним із найбільш значущих екологічних результатів реалізації КСВ-стратегії є зниження вуглецевого сліду діяльності компанії. Логістичні операції формують основну частину викидів CO₂, що зумовлено використанням автотранспорту з двигунами внутрішнього згоряння, високою інтенсивністю перевезень і значними пробігами транспортних засобів.

Запропонований перехід до 2030 року на транспортний парк, у якому 60 % становитимуть електромобілі, а решта – гібридні автомобілі, дозволяє істотно скоротити обсяги шкідливих викидів. За результатами прогнозного моделювання, реалізація цього напрямку забезпечить зменшення обсягу викидів CO₂ з 100 тис. т на рік у базовому періоді до близько 50 тис. т у 2030 році, тобто на 50%.

Крім безпосереднього зменшення викидів, декарбонізація логістики сприяє:

- зниженню рівня шумового забруднення у містах;
- поліпшенню якості повітря в районах розташування сортувальних центрів і відділень;
- зменшенню негативного впливу на здоров'я населення.

Таким чином, екологічний ефект у частині скорочення вуглецевого сліду має не лише глобальний, а й локальний соціально-екологічний вимір.

Наступним важливим напрямом екологічного ефекту є підвищення енергоефективності інфраструктурних об'єктів ТОВ «Нова Пошта». Сортувальні термінали, логістичні хаби та офісні приміщення є значними споживачами електроенергії та теплових ресурсів, що зумовлює необхідність оптимізації енергоспоживання.

У межах реалізації екологічної стратегії передбачається впровадження сонячних панелей, систем рекуперації тепла, автоматизованих систем управління

освітленням і клімат-контролем. Очікується, що такі заходи дозволять скоротити споживання електроенергії на 20÷25% у середньостроковій перспективі.

Рациональне використання енергоресурсів забезпечує подвійний ефект:

- зменшення навантаження на енергетичну систему країни;
- скорочення непрямих викидів парникових газів, пов'язаних із виробництвом електроенергії.

Крім того, використання відновлюваних джерел енергії сприяє підвищенню енергетичної незалежності підприємства та зменшенню його вразливості до коливань цін на енергоносії.

Вагомим екологічним ефектом реалізації КСВ-стратегії є скорочення обсягів відходів, зокрема пластикових, що утворюються в процесі логістичної діяльності. Пакування посилок є невід'ємною складовою роботи компанії, однак традиційні пакувальні матеріали мають суттєвий негативний вплив на довкілля.

Запропонований перехід до біорозкладного та багаторазового пакування дозволяє значно зменшити кількість відходів, що потрапляють на полігони. Досягнення частки біопакування на рівні 90% до 2030 року означає не лише скорочення обсягів пластикових відходів, а й формування культури відповідального споживання серед клієнтів.

Реалізація принципів замкненого циклу ресурсів передбачає:

- повторне використання пакувальних матеріалів;
- сортування та переробку відходів;
- залучення вторинної сировини у виробничо-логістичні процеси.

У довгостроковій перспективі це дозволяє знизити потребу в первинних ресурсах, зменшити екологічне навантаження та оптимізувати витрати на утилізацію відходів.

Важливою складовою екологічного ефекту є не лише технічні та організаційні зміни, а й трансформація екологічної свідомості персоналу та клієнтів. Реалізація КСВ-стратегії передбачає активне залучення працівників до екологічних ініціатив, навчальних програм і корпоративних проєктів у сфері охорони довкілля.

Підвищення екологічної культури персоналу сприяє:

- більш відповідальному ставленню до використання ресурсів;
- ініціюванню внутрішніх екопроектів;
- поширенню екологічних цінностей поза межами компанії.

Клієнти, у свою чергу, дедалі частіше надають перевагу компаніям, які демонструють відповідальне ставлення до довкілля. Таким чином, екологічна відповідальність стає фактором конкурентної диференціації та формує додаткову цінність бренду.

Екологічний ефект реалізації стратегії КСВ безпосередньо пов'язаний із досягненням цілей сталого розвитку та відповідністю ESG-критеріям (Environmental, Social, Governance). Зменшення викидів, раціональне використання ресурсів і відповідальне управління відходами відповідають міжнародним стандартам сталого розвитку та вимогам європейського ринку.

Для ТОВ «Нова Пошта» це створює передумови для:

- підвищення інвестиційної привабливості;
- розширення співпраці з міжнародними партнерами;
- участі в екологічно орієнтованих логістичних проєктах.

Відповідність ESG-принципам також знижує регуляторні ризики та підвищує адаптивність компанії до змін у законодавстві.

У довгостроковій перспективі екологічний ефект реалізації КСВ-стратегії сприяє переходу ТОВ «Нова Пошта» до моделі сталого розвитку, у межах якої економічне зростання не супроводжується деградацією навколишнього середовища. Системна екологічна політика дозволяє поєднати інтереси бізнесу, суспільства та держави, формуючи стабільну основу для подальшого розвитку компанії.

Отже, екологічний ефект реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» має комплексний характер і охоплює скорочення викидів, раціональне використання ресурсів, управління відходами, формування екологічної культури та відповідність принципам сталого розвитку.

У сукупності це забезпечує не лише позитивний вплив на довкілля, а й зміцнення стратегічних позицій компанії на ринку поштово-логістичних послуг.

Вплив реалізації КСВ-стратегії на ключові показники ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» узагальнено на рисунку 3. 3.

Комплексний аналіз показує, що КСВ виступає каталізатором позитивних змін у фінансовій, соціальній та екологічній сферах діяльності підприємства.

Стратегія соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»

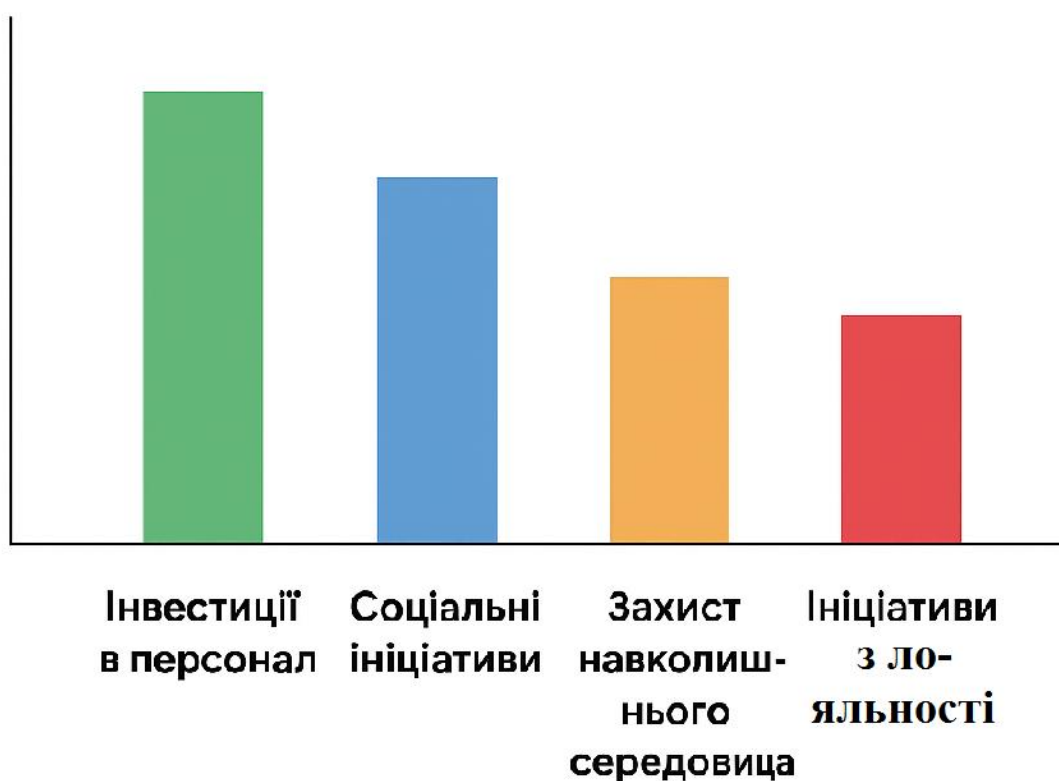


Рисунок 3.3 – Вплив реалізації стратегії КСВ на ключові показники ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором [72].

Запропоновані напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» формують цілісну модель сталого розвитку, орієнтовану на баланс економічних, соціальних та екологічних пріоритетів. Її реалізація дозволяє:

- зміцнити конкурентоспроможність підприємства;
- знизити негативний вплив на навколишнє середовище;

- підвищити рівень соціальної довіри та клієнтської лояльності;
- забезпечити довгострокову фінансову стабільність;
- підвищити міжнародну репутацію бренду.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність стає невід'ємною складовою бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта», що забезпечує її розвиток відповідно до принципів сталості та європейських стандартів ведення бізнесу [64÷72].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було розроблено та обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» як інструменту підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринку поштово-логістичних послуг.

У межах параграфу 3. 1 визначено ключові напрями підвищення конкурентної здатності підприємства на основі інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності в систему стратегічного управління. Доведено, що соціально орієнтовані сервіси, інвестиції в людський капітал, розвиток корпоративної культури та впровадження екологічних практик формують комплексні конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта». Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів, зокрема через зростання продуктивності праці, скорочення витрат і підвищення лояльності клієнтів.

У параграфі 3. 2 розроблено нову стратегію екологічної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта», побудовану на принципах «зеленої логістики» та замкненого циклу ресурсів. Запропонована стратегія передбачає оптимізацію транспортного парку, розвиток зеленої інфраструктури, скорочення пластикових відходів і розширення партнерства з екологічними організаціями. Економічні розрахунки засвідчили, що реалізація екостратегії є фінансово обґрунтованою: строк окупності інвестицій становить близько чотирьох років, а

рівень рентабельності інвестицій перевищує 25 %, що підтверджує інвестиційний характер екологічної відповідальності.

У параграфі 3. 3 здійснено комплексну оцінку впливу реалізації КСВ-стратегії на фінансові, соціальні та екологічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта». Результати прогнозного моделювання свідчать про суттєве зростання вибутку та чистого прибутку компанії, підвищення рівня клієнтської лояльності й індексу корпоративної довіри. Особливу увагу приділено оцінці екологічного ефекту, який проявляється у скороченні вуглецевого сліду, підвищенні енергоефективності, зменшенні обсягів відходів і формуванні екологічної свідомості персоналу та клієнтів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що запропонована система корпоративної соціальної відповідальності формує цілісну модель сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта», орієнтовану на баланс економічних, соціальних та екологічних пріоритетів. Реалізація цієї моделі сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на національному та міжнародному ринках, підвищенню інвестиційної привабливості, зниженню екологічних і репутаційних ризиків, а також забезпеченню довгострокової фінансової стабільності.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність у діяльності ТОВ «Нова Пошта» виступає не лише інструментом соціально-екологічної політики, а й важливим елементом сучасної бізнес-моделі, що відповідає принципам сталості та європейським стандартам ведення бізнесу

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У ході виконання дослідження було розглянуто теоретико-методичні засади, аналітичні аспекти та практичні напрями вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як важливого інструменту сталого розвитку сучасних підприємств.

На прикладі діяльності ТОВ «Нова Пошта» доведено, що впровадження системної політики КСВ сприяє зміцненню ринкових позицій компанії, підвищенню рівня довіри споживачів, а також розвитку соціально-економічного потенціалу держави.

У першому розділі розкрито сутність і концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу.

Здійснено огляд еволюції підходів до визначення КСВ у контексті сталого розвитку, уточнено її місце в системі корпоративного управління.

Визначено, що соціальна відповідальність підприємства ґрунтується на принципах етичної поведінки, взаємоповаги між бізнесом і суспільством, прозорості та інноваційності.

Встановлено, що КСВ виконує не лише соціальну, а й стратегічну функцію – виступає фактором довгострокової конкурентоспроможності, стабільності й інвестиційної привабливості підприємства.

У другому розділі проведено аналіз практичних аспектів реалізації корпоративної соціальної відповідальності на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Визначено структуру, масштаби та результати діяльності підприємства, здійснено оцінку його внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентних позицій і фінансових результатів.

Доведено, що компанія є лідером ринку логістичних послуг України, а її корпоративна культура та політика сталого розвитку є взірцем ефективного поєднання економічних і соціальних цілей.

У межах розділу проаналізовано рівень реалізації КСВ, зокрема соціальні, благодійні та екологічні напрями, які формують позитивний імідж компанії в суспільстві.

Отримані результати підтверджують системність і стратегічний характер соціально відповідальної діяльності ТОВ «Нова Пошта».

У третьому розділі запропоновано шляхи подальшого вдосконалення КСВ та розроблено стратегію корпоративної соціальної відповідальності як інструмент сталого розвитку підприємства.

Обґрунтовано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії через посилення соціальної орієнтації бізнесу, розширення програм підтримки персоналу, впровадження енергоефективних технологій та «зеленої логістики».

Запропоновано модель нової екологічної стратегії КСВ з конкретними кількісними показниками до 2030 року.

На основі прогнозних розрахунків доведено, що реалізація стратегії дозволить зменшити обсяги викидів CO₂ на 50%, скоротити операційні витрати, підвищити рівень клієнтської лояльності до 94% та забезпечити приріст чистого прибутку на 100%.

Отже, впровадження КСВ у бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» сприятиме гармонійному поєднанню економічних, соціальних та екологічних цілей компанії.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку підприємства, яка забезпечує його адаптацію до викликів сучасного середовища.

Вона формує позитивну ділову репутацію, посилює взаємодію бізнесу та суспільства, сприяє зміцненню довіри споживачів і розвитку людського капіталу.

Реалізація запропонованих у роботі заходів здатна забезпечити довгострокову ефективність діяльності ТОВ «Нова Пошта» та може бути використана як модель для інших українських компаній у сфері логістики, транспорту та сервісного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глобальний договір ООН. Принципи корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [\[https://unglobalcompact.org\]](https://unglobalcompact.org)(<https://unglobalcompact.org>)
2. Carroll, A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct // Business and Society. – 1999. – Vol. 38, No. 3. – P. 268-295.
3. Bowen, H.R. Social Responsibilities of the Businessman. – New York: Harper & Row, 1953. – 276 p.
4. European Commission. Corporate Social Responsibility (CSR) – Policy and Practice [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: [\[https://ec.europa.eu\]](https://ec.europa.eu)(<https://ec.europa.eu>)
5. ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. – Geneva: ISO, 2010. – 106 p.
6. Дейнека, О.Г. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія, практика, перспективи розвитку. – К.: КНЕУ, 2020. – 215 с.
7. Кузьмін, О.Є., Горбаль, Н.І. Менеджмент соціальної відповідальності підприємства. – Львів: «Новий Світ», 2021. – 312 с.
8. Forbes Україна. 100 найбільших приватних компаній України 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [\[https://forbes.ua\]](https://forbes.ua)(<https://forbes.ua>)
9. Світова рада бізнесу зі сталого розвитку. Sustainability Reporting 2022. – Женева: WBCSD, 2022.
10. ООН. Цілі сталого розвитку (SDGs) до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [\[https://sdgs.un.org/goals\]](https://sdgs.un.org/goals)(<https://sdgs.un.org/goals>)
11. Федоренко, В.Г. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку України // Економіка і держава. – 2021. – № 9. – С. 25-31.
12. Кравців, І. Інституційні механізми реалізації КСВ у сучасних корпораціях. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 158 с.
13. Kotler, P., Lee, N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. – Hoboken, NJ: Wiley, 2005. – 307 p.

14. Звіт про сталий розвиток «Нова Пошта» 2021÷2023 рр. [Електронний ресурс]. – К.: Nova Post Group, 2024. – 52 с.
15. Державна служба статистики України. Показники розвитку логістики в Україні 2024 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua
16. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». – https://novaposhta.ua
17. World Bank. Logistics Performance Index 2023. – Washington, 2023. – 38 р.
18. Лупенко, Ю.О. Сталий розвиток підприємництва в умовах воєнного стану. // Економічний простір. – 2023. – № 189. – С. 12-21.
19. Porter, M., Kramer, M. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84(12). – P. 78-92.
20. United Nations Global Compact Ukraine. Annual Report 2023. – Київ, 2023.
21. Johnson, H.L. Business in Contemporary Society: Framework and Issues. Wadsworth Publishing Company, 1971. 130 p.
22. Lydenberg S., Rogers J., Wood D. From Transparency to Performance: Industry-Based Sustainability Reporting on Key Issues. Harvard Kennedy School, 2010.
23. Marens, R. Destroying the Village to Save It: Corporate Social Responsibility, Labour Relations, and the Rise and Fall of American Hegemony. Organization. November 2010. № 17.6. Pp. 743-766.
24. Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, M.R. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. Harvard Business Review. September 2009. № 87/9. Pp. 57-64.
25. Planken, B. Definitions of Social Responsibility. Encyclopedia of Corporate Social Responsibility / ed. Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. Pp 768-772
26. Rydvan M. Nova Poshta: The story of creation of the main express delivery in the country, 2018. URL: <https://ain.capital/2018/11/12/nova-poshta-feature/> (дата звернення: 11.10.2025).

27. Samuelson, P.A. Love that corporation. Mountain Bell Magazine. 1971. Vol. 38. P.313-321.

28. Sustainable development goals. UNDP. 2023. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (дата звернення: 11.10.2025).

29. Sustainability: 21 Issues for the 21st Century. Results of the UNEP Foresight Process on Emerging Environmental Issues. World Business Council for Sustainable Development. 2011. 48 p.

30. The International Institute for Sustainable Development. URL: <https://www.isd.org/> (дата звернення: 15.11.2025).

31. Top Risks 2023: The Bottom Line for Business. 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/02/kpmg-geopolitics-top-risks-2023-bottom-line-for-business.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).

32. Ukraine. Energy Damage Assessment. Executive Summary. March 2023. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-04/UNDP_Ukraine_Energy_ExecutiveSummary_eng.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

33. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. From Corporate Social Responsibility to Corporate Sustainability. December 2013. 128 p. URL: <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210564779c001> (дата звернення: 02. 10. 2025).

34. Wood, D.J. Corporate social performance revisited. Academy of Management Review. 1991. Vol. 16, № 4. Pp. 691-718.

35. World Bank. Logistics performance index: Quality of trade and transport-related infrastructure. Ukraine. 2023. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.INFR.XQ?locations=UA> (дата звернення: 11.10.2025).

36. World total energy supply by source. IEA. 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/key-world-energy-statistics-2021/supply> (дата звернення: 09.11.2025).

37. Виписка з ЄДРПОУ. ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/constituent_documents (дата звернення: 15.11.2025).

38. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. Соціально-економічні та демографічні наслідки системної кризи в Україні та шляхи їх подолання. 2011. С. 39-46.

39. Давиденко Б., Уляницький Д. Третій зайвий? Компанія Meest з'явилась на 13 років раніше за Нову пошту, але прогнала її ринок. Як вона планує його відвоювати. Forbes Ukraine. 1 лютого 2022. URL: <https://forbes.ua/company/tretyi-zayviy-kompaniya-meest-zyavilas-na-13-rokiv-ranishe-za-novu-poshtu-ale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvoyuvati-01022022-3357> (дата звернення: 27.10.2025).

40. Звіт зі сталого розвитку 2019. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL: https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Annual_report_2019.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

41. Звіт зі сталого розвитку 2020. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020/#/management#liveGlobally (дата звернення: 09.11.2025).

42. Звіт про Інвестиції в перемогу ТОВ «Нова Пошта». Гуманітарна Нова пошта. 2024. URL: https://humanitarian.novaposhta.ua/zvit_pro_investicii_v_peremogu/ (дата звернення: 09.11.2025).

43. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2020 рік. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202020.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).

44. Звіти. Інвесторам. ТОВ «Нова пошта». 2024. URL: <https://novaposhta.ua/partners> (дата звернення: 09.11.2025).

45. Інформація про «Нова Пошта». Forbes Ukraine. 2023. URL: <https://forbes.ua/profile/nova-poshta-260> (дата звернення: 17.11.2025).

46. Історія компанії. ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 15.11.2025).

47. Кацило Д. В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк – підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. Forbes Ukraine. 16 грудня 2022. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення: 27.10.2025).

48. Козьмук Н.І. Значення соціальної відповідальності бізнесу в період воєнного стану. The 1st International scientific and practical conference «Innovations and prospects in modern science». Stockholm, January 15-17, 2023. Pp. 364-367.

49. Колот А. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2013. № 4. С. 5-26.

50. Новини. Офіційний сайт «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news> (дата звернення: 17.11.2025).

51. Підприємцями року за версією Forbes Ukraine стали співвласники «Нової пошти» – В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк. Forbes Ukraine. 15 грудня 2022. URL: <https://forbes.ua/news/pidpriemets-roku-vid-forbes-2022-15122022-10528> (дата звернення: 27.10.2025).

52. Рейтинг сервісів доставки України. Marketer. 30 квітня 2024. URL: <https://marketer.ua/ua/rating-of-delivery-services-in-ukraine/> (дата звернення: 17.11.2025).

53. Сайт ТОВ «Делівері». 2024. URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/GenericPages/DbIndex/7> (дата звернення: 09.11.2025).

54. Сайт ТОВ «Джаст Ін». 2024. URL: <https://justin.ua/about-us> (дата звернення: 09.11.2025).

55. Сайт ТОВ «Міст Експрес». 2023. URL: <https://ua.meest.com/> (дата звернення: 09.11.2025).

56. Nova Post. Звіт зі сталого розвитку 2024 року [Електронний ресурс]. – К.: Nova Post Group, 2024. – 45 с. – [https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023.pdf](https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023.pdf)

57. Philanthropy in Ukraine. Корпоративна соціальна відповідальність: що це, як працює і приклади філантропії у бізнесі [Електронний ресурс]. – 2023. – [https://philanthropyinukraine.org](https://philanthropyinukraine.org/en/knowledge-hub/publication/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-shcho-tse-iak-pratsiuie-i-pryklady-filantropii-u-biznesi)

58. Лема, О., Олексів, І. Corporate Social Responsibility at Emerging Market (case of Ukraine) // Economics, Entrepreneurship, Management. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. – Т. 7, № 1. – С. 35-43.

59. Nova Post. Корпоративна культура та розвиток персоналу [Електронний ресурс]. – 2024. – https://novaposhta.ua

60. Humanitarian Nova Post. Соціальні та екологічні проекти компанії [Електронний ресурс]. – 2024. – [https://humanitarian.novaposhta.ua](https://humanitarian.novaposhta.ua/en/)

61. Nova Post Group. Green Delivery: впровадження електротранспорту та енергоощадних технологій у логістиці [Електронний ресурс]. – 2024. – https://novaposhta.ua/sustainability

62. Razom for Ukraine. Nova Post і Razom – партнерство для підтримки ветеранів та переселенців [Електронний ресурс]. – 2023. – https://www.razomforukraine.org/razom-and-nova-poshta-now-working-together

63. Кравчук, І. Звітність зі сталого розвитку в контексті корпоративної соціальної відповідальності // Scientia Fructuosa. – К.: КНТЕУ, 2023. – Т. 5, № 2. – С. 57-68.

64. Пархоменко, Т.І. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор конкурентоспроможності підприємства // Економіка та суспільство. – 2021. – №32. – С. 58-64.

65. Nova Post. Звіт про сталий розвиток 2024 року [Електронний ресурс]. – К.: Nova Post Group, 2024. – 52 с.

66. Власенко, М.М. Формування конкурентних переваг підприємства на засадах соціальної відповідальності бізнесу // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2020. – № 18. – С. 95-103.

67. KPMG International. Corporate Sustainability and Environmental Strategy 2023 [Електронний ресурс]. – 2023. – [https://home.kpmg](https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/10/sustainability-strategy.html)

68. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Концепція зеленої економіки в Україні до 2030 року [Електронний ресурс]. – 2023. – https://mepr.gov.ua

69. Nova Post. Green Delivery: екологічна стратегія компанії «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. – 2024. – https://novaposhta.ua/green-delivery

70. PwC Ukraine. ESG-звітність та вплив корпоративної відповідальності на фінансові результати компаній [Електронний ресурс]. – 2023. – https://www.pwc.com/ua

71. Deloitte Ukraine. Вплив соціально-відповідального бізнесу на репутацію бренду: аналітичний звіт [Електронний ресурс]. – 2023. – https://www2.deloitte.com/ua

72. Лук'яненко, Д.Г., Паламарчук, В.М. Оцінка ефективності реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності // Економічний аналіз. – Тернопіль: ТНЕУ, 2022. – Т. 32, № 3. – С. 78-86.

73. Дарія Берницька. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/step аналізу. Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 11. Частина 2. С. 41-45.

74. Кушнір О.К., Кріль О.В. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв'язку. Економіка та суспільство. Випуск 32/2021.

ДОДАТКИ
до магістерської роботи
«Стратегічне формування корпоративної соціальної відповідальності як
інструмент забезпечення сталого розвитку ТОВ «Нова пошта»»

ДОДАТОК А

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА СТРУКТУРА ТОВ «НОВА ПОШТА»

ТОВ «Нова пошта» є логістичною компанією, що працює на ринку України з 2001 року та надає комплекс послуг з доставки вантажів, посилок, документів, вантажних перевезень та логістичних рішень для бізнесу й населення. Організаційна структура компанії побудована за функціональним принципом та включає низку департаментів, що забезпечують реалізацію операційної, фінансової, логістичної, соціальної та інноваційної політики.

Структурні елементи компанії:

1. Вища ланка управління (топ-менеджмент):

- Генеральний директор
- Виконавчий директор
- Фінансовий директор
- Директор з операційної діяльності
- Директор з корпоративної соціальної відповідальності (CSR Officer)
- Директор з розвитку та інновацій

2. Основні департаменти:

- Департамент логістики
- Департамент клієнтського досвіду
- Департамент сталого розвитку та екологічних ініціатив
- Департамент роботи з персоналом
- Департамент цифрових трансформацій
- Юридичний департамент
- ІТ-інфраструктура
- Департамент маркетингу й комунікацій
- Департамент управління якістю

3. Підрозділи, що реалізують CSR-політику:

- Відділ соціальних проєктів
- Відділ екологічних програм GoEco
- Відділ корпоративної етики
- Відділ охорони праці та безпеки працівників
- Благодійний фонд «Нова пошта Глобал»

Взаємодія департаментів у межах CSR:

CSR-стратегія інтегрована у всі бізнес-процеси, зокрема в HR-політику, систему логістики, екологічні проєкти та корпоративні комунікації. Управління CSR здійснюється на основі принципів ESG.

ДОДАТОК Б
МІСІЯ, БАЧЕННЯ, ЦІННОСТІ ТА КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС ТОВ «НОВА
ПОШТА»

Місія компанії:

Створювати зручні, швидкі та надійні рішення для доставки, що змінюють життя людей та підтримують розвиток бізнесу.

Візія компанії:

Бути технологічним лідером у сфері логістики, забезпечуючи екологічно відповідну, інноваційну та доступну доставку для кожного клієнта.

Цінності компанії:

1. Відповідальність
2. Інноваційність
3. Прозорість та доброчесність
4. Повага до клієнта
5. Розвиток персоналу
6. Орієнтація на стейкхолдерів
7. Безпека та екологічність

Ключові положення корпоративного кодексу:

- Заборона корупції та неправомірної вигоди
- Забезпечення рівних можливостей
- Відповідальне поводження з інформацією
- Гарантування безпечних умов праці
- Дотримання екологічних стандартів

Кодекс є основою етичної поведінки персоналу й визначає стандарти взаємодії в межах компанії та з партнерами.

ДОДАТОК В
ПРОГРАМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ
«НОВА ПОШТА»

1. «Гуманітарна пошта України»

- допомога військовим, лікарням, волонтерам;
- перевезення гуманітарних вантажів без оплати;
- понад 1 млн відправлень у 2020÷2024 рр.

2. Екологічні ініціативи GoEco

- впровадження електротранспорту
- системи сортування відходів на терміналах
- проєкти зі зниження викидів CO₂
- програма встановлення сонячних панелей на депо

3. Освітні проєкти:

- «Нова пошта Бізнес-Школа»
- «Професійна освіта співробітників»
- Стажування та програми для студентів

4. Програми підтримки працівників:

- страхування життя
- компенсаційні пакети
- підтримка внутрішньо переміщених осіб
- допомога сім'ям військовослужбовців

5. Соціальні програми для клієнтів:

- підтримка малого бізнесу
- доставка донорської крові
- ініціативи «Безбар'єрності»

ДОДАТОК Г
ФІНАНСУВАННЯ CSR-ПРОЄКТІВ У 2020÷2024 РР.

Таблиця Г.1 – Обсяги фінансування CSR (тис. грн)

Рік	Екологія	Соціальні ініціативи	Благодійність	Розвиток персоналу	Усього
2020	18400	22700	6200	15100	62400
2021	21500	28900	8100	16500	75000
2022	25300	40800	17200	18300	101600
2023	32600	46700	28900	22500	130700
2024	38200	52900	31100	24700	146900

Рисунок Г.1 – Структура фінансування CSR-проектів (%)
(графічне зображення підготую у PDF/Word на твоє прохання)

ДОДАТОК Д
МОНІТОРИНГ ЕКОЛОГІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

1. Показники викидів CO₂

Рік	Викиди CO₂	Зміна, %
2020	184000	–
2021	176500	-4,1
2022	165700	-6,1
2023	149900	-9,5
2024	138400	-7,6

2. Енерговитрати та енергоефективність

- зменшення споживання електроенергії на 12%
- введення 38 електровантажівок у 2024
- встановлення сонячних панелей у 17 депо

3. Утилізація та переробка відходів:

- папір – 82%
- пластик – 74%
- гофрокартон – 92%

ДОДАТОК Е

ОПИТУВАЛЬНІ АНКЕТИ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ CSR

АНКЕТА ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ

з оцінки умов праці, рівня задоволеності та соціальних програм

Мета опитування: визначити рівень задоволеності працівників умовами праці, організацією роботи, соціальними програмами та заходами безпеки на підприємстві.

Анкетування є анонімним. Просимо відповідати чесно, обираючи варіант, який найбільше відповідає Вашій думці.

1. Наскільки Ви загалом задоволені умовами праці у Вашому підрозділі?

- Повністю задоволений
- Скоріше задоволений
- Важко відповісти
- Скоріше не задоволений
- Повністю не задоволений

2. Як Ви оцінюєте рівень організації робочого процесу (графік, навантаження, розподіл завдань)?

- Дуже високий
- Високий
- Середній
- Низький
- Дуже низький

3. Чи вважаєте Ви свою заробітну плату справедливою та такою, що відповідає виконуваним обов'язкам?

- Так
- Частково
- Скоріше ні
- Ні

4. Наскільки комфортним Ви вважаєте робоче середовище (температура, освітлення, обладнання, інфраструктура)?

- Дуже комфортне

- Комфортне
- Задовільне
- Незручне
- Дуже незручне

5. Наскільки ефективно, на Вашу думку, керівництво підприємства комунікує з працівниками?

- Дуже ефективно
- Достатньо ефективно
- Частково ефективно
- Не дуже ефективно
- Не ефективно

6. Чи відчуваєте Ви підтримку та повагу з боку керівництва?

- Завжди
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

7. Наскільки Ви задоволені системою соціальних програм (медичне страхування, корпоративні заходи, навчання, підтримка в кризових ситуаціях)?

- Дуже задоволений
- Скоріше задоволений
- Частково задоволений
- Скоріше не задоволений
- Не задоволений

8. Наскільки Ви вважаєте робоче місце безпечним?

- Повністю безпечним
- Достатньо безпечним
- Частково безпечним
- Небезпечним
- Дуже небезпечним

9. Чи отримували Ви протягом останнього року навчання з охорони праці та безпеки?

- Так, у повному обсязі
- Так, частково
- Ні, але потребую
- Ні, і не вважаю це необхідним

10. Чи рекомендували б Ви своє підприємство як хороше місце роботи? **

- Так, без вагань
- Скоріше так
- Не впевнений
- Скоріше ні
- Ні

АНКЕТА ДЛЯ КЛІЄНТІВ

з оцінки довіри до CSR-комунікацій компанії

Мета опитування: визначити рівень обізнаності, довіри та сприйняття корпоративної соціальної відповідальності (CSR) клієнтами компанії.

Опитування є анонімним.

1. Наскільки Ви обізнані про соціальні та екологічні ініціативи компанії?

- Добре обізнаний
- Частково обізнаний
- Чув(ла), але не знаю деталей
- Не обізнаний

2. Звідки Ви зазвичай дізнаєтеся про CSR-проекти компанії?

(Можна обрати кілька варіантів)

- Соцмережі
- Офіційний сайт
- Реклама
- ЗМІ
- Від знайомих
- Не отримую такої інформації

3. Наскільки прозорими Ви вважаєте CSR-комунікації компанії?

- Дуже прозорими
- Достатньо прозорими
- Частково прозорими
- Малопрозорими
- Зовсім не прозорими

4. Наскільки Ви довіряєте інформації про соціальні та екологічні проекти, яку публікує компанія?

- Повністю довіряю
- Скоріше довіряю
- Важко сказати
- Скоріше не довіряю
- Зовсім не довіряю

5. Чи вважаєте Ви, що компанія реалізує заявлені CSR-ініціативи на практиці?

- Так, повністю
- Частково
- Не впевнений(а)
- Скоріше ні
- Ні

6. Наскільки, на Вашу думку, CSR-проекти компанії впливають на Вашу лояльність як клієнта?

- Значно впливають
- Помірно впливають
- Частково впливають
- Майже не впливають
- Не впливають зовсім

7. Чи порівнюєте Ви CSR-активності різних компаній при виборі послуг?

- Завжди
- Часто
- Іноді

- Рідко
- Ніколи

8. Наскільки Ви задоволені тим, як компанія комунікує результати своїх соціальних проєктів (звітність, публічність, доступність інформації)?

- Дуже задоволений(а)
- Скоріше задоволений(а)
- Частково задоволений(а)
- Скоріше не задоволений(а)
- Не задоволений(а)

АНКЕТА ДЛЯ ПАРТНЕРІВ

з оцінки етичної поведінки та відповідальності компанії

Мета опитування: визначити рівень етичності, відкритості та відповідальності компанії в очах її партнерів.

Опитування є анонімним.

1. Як Ви оцінюєте рівень прозорості компанії у веденні бізнесу?

- Дуже високий
- Високий
- Середній
- Низький
- Дуже низький

2. Наскільки компанія дотримується взятих на себе договірних зобов'язань?

- Завжди
- Переважно
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

3. Наскільки, на Вашу думку, компанія дотримується принципів ділової етики у взаємодії з партнерами?

- Повністю
- Переважно
- Частково

Скоріше ні

Ні

4. Чи відчуваєте Ви, що компанія чесно і відкрито інформує партнерів про важливі зміни, ризики чи нові політики?

Так, повністю

Частково

Лише за необхідності

Скоріше ні

Ні

5. Як Ви оцінюєте рівень дотримання компанією антикорупційних та комплаєнс-вимог?

Дуже високий

Високий

Середній

Низький

Дуже низький

6. Наскільки компанія дотримується екологічних стандартів та принципів сталого розвитку у своїй діяльності?

На дуже високому рівні

На високому рівні

На середньому рівні

На низькому рівні

Не дотримується

7. Наскільки ефективно компанія комунікує зі своїми партнерами?

Дуже ефективно

Ефективно

Частково ефективно

Не надто ефективно

Не ефективно

8. Як Ви оцінюєте рівень оперативності компанії у вирішенні спірних питань або проблемних ситуацій?

- Дуже високий
- Високий
- Середній
- Низький
- Дуже низький

9. Чи вважаєте Ви, що компанія поводить себе відповідально щодо своїх працівників (безпека праці, соціальні програми, добросовісні HR-практики)?

- Так
- Частково
- Не маю інформації
- Скоріше ні
- Ні

10. Чи викликає у Вас довіру участь компанії у соціальних та екологічних проєктах?

- Так, повністю
- Скоріше так
- Важко відповісти
- Скоріше ні
- Ні

11. Наскільки Ви задоволені взаємодією з компанією в рамках партнерства?

- Дуже задоволений
- Задоволений
- Частково задоволений
- Скоріше не задоволений
- Не задоволений

12. Чи готові Ви рекомендувати компанію як надійного партнера іншим організаціям?

- Так, однозначно
- Скоріше так
- Не впевнений
- Скоріше ні
- Ні

ДОДАТОК Ж
РЕЗУЛЬТАТИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Таблиця Ж.1 – Рівень довіри до CSR (2024)

Стейкхолдери	Високий рівень, %	Середній рівень, %	Низький рівень, %
Працівники	68	24	8
Клієнти	54	32	14
Партнери	72	20	8

Основні висновки:

- високий рівень довіри до соціальних ініціатив;
- низька поінформованість клієнтів щодо еко-проектів;
- загальна підтримка інновацій у сфері логістики.

ДОДАТОК 3

SWOT-АНАЛІЗ СИСТЕМИ CSR ТОВ «НОВА ПОШТА»

S: сильний бренд, активні CSR-програми, сучасна логістика

W: нерівномірна екологічна модернізація

O: європейська інтеграція ESG-стандартів

T: конкуренція, нестабільність економіки

ДОДАТОК И

МАТРИЦЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Група стейкхолдерів	Рівень впливу	Ступінь зацікавленості	Інструменти взаємодії
Персонал	Високий	Високий	HR-політика, навчання
Клієнти	Високий	Середній	Комунікації, сервіс
Громади	Середній	Високий	Благодійні програми
Партнери	Високий	Високий	Контракти, спільні проекти
Держава	Середній	Низький	Звітування

ДОДАТОК І
КАРТА СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ CSR (ESG-МОДЕЛЬ)

Environmental (E)

- зниження CO₂ на 25% до 2030
- перехід на електротранспорт
- переробка 80% пакувань

Social (S)

- розвиток персоналу
- соціальні програми підтримки
- гуманітарні ініціативи

Governance (G)

- прозора звітність
- антикорупційна політика
- система етичного аудиту

ДОДАТОК І

ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ CSR ТОВ «НОВА ПОШТА»

1. Мета проекту:

Підвищення ефективності CSR-стратегії через інтеграцію ESG-стандартів у корпоративне управління.

2. Основні заходи:

- створення «Центру сталого розвитку»
- впровадження системи екологічного моніторингу
- розробка платформи «CSR Online»
- навчання працівників за ESG-програмами
- впровадження «зелених» інновацій у логістику

3. Очікувані результати:

- підвищення рівня довіри клієнтів
- зменшення екологічного навантаження
- зміцнення корпоративної репутації
- підвищення ефективності витрат

Додаток 1

ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО КОМПАНІЮ «НОВА ПОШТА»

«Нова пошта» – українська приватна компанія з логістики, лідер експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні. Компанія надає бізнесу і приватним особам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. Заснована у 2001 році в Полтаві. Входить до групи компаній Nova Group.

Станом на 2023 рік компанія мала найбільшу в Україні мережу з 26500 відділень та поштоMATів.

2022 року компанія започаткувала контрактну логістику та розширила кількість складів у рамках фулфілменту. Відкрито склади у поблизу Києва, у Львові, Вінниці, Кропивницькому та Дніпра.

Один із найбільших роботодавців України, у квітні 2022 року в компанії працювало понад 30 тис. осіб, а також приблизно 10000 осіб – у партнерських відділеннях. Входить до двадцяти найбільших платників податків в Україні.

Додаток 2

ІНФРАСТРУКТУРА КОМАНІЇ «НОВА ПОШТА»

Склад компанії у Києві

«Нова пошта» має потужну сортувальну інфраструктуру у містах-мільйонниках та обласних центрах, працюють 110 сортувальних терміналів та депо. Термінали оснащені автоматизованим обладнанням та можуть сортувати від 8,5 тис. до 50 тис. посилок на годину. Найбільші з них у Києві, Львові, Хмельницькому, Харкові та Дніпрі.



Рисунок 1 – Відділення у Чернігові

Третина терміналів використовує роботів для сортування дрібних посилок та вантажів.

Влітку 2021 року компанія доставила посилки безпілотником з Києва до Харкова, подолавши відстань у 480 км. У листопаді того ж року «Нова пошта» здійснила друге тестове безпілотне доставлення посилок з Києва до Львова на безпілотному літальному апараті, який подолав відстань у 500 км. Під час цього польоту використовувався безпілотник, що має вертикальний зліт, завдяки чому він здійснив успішний виліт з київського терміналу компанії й приземлився на територію львівського терміналу.



Рисунок 2 – Поштомат компанії у Ізмаїлі

13600 поштоматів по всій Україні встановлені у під'їздах житлових будинків, біля магазинів, на заправках тощо. Через поштомат «Нової пошти» можливо не лише отримувати, а й відправляти посилки та документи. Станом на вересень 2022 року послуга доступна вже у 6 областях України: Київській, Львівській, Одеській, Вінницькій, Дніпропетровській та Полтавській. Відправити посилку з поштомоту можливо по всій країні як у відділення, так і в інший поштомат або на адресу отримувача.

У 2022 році, з метою уникнення плутанини, пов'язаної з однаковими назвами міст та вулиць та для прискорення оформлення відправлень, компанія створила свою власну систему цифрових адрес відділень та поштоматів. Це унікальний номер, який складається із спеціального коду населеного пункту та номера відділення або поштомота у ньому.

В 2024 році «Нова пошта» та банк Credit Agricole уклали кредитну угоду на \$20 млн. Кредит терміном на 5 років спрямований на розширення логістичних потужностей компанії «Нова пошта» на заході України.

На початок 2024 року мережа «Нової пошти» налічувала 27050 точок сервісу. Упродовж січня-червня 2024 року мережа найбільшого поштово-

логістичного оператора України розширилась до 12100 відділень та 18000 поштоматів. До кінця року компанія розраховує наростити її до 36000 точок сервісу. В 2025 році компанія «Нова пошта» (група Nova) розраховує інвестувати в розбудову бізнесу 8 млрд грн.

7 січня 2025 року Нова пошта запустила свою першу сонячну електростанцію потужністю 1 МВт. Сонячна електростанція (СЕС) займає 5000 м². Вартість проєкту склала 14 мільйонів гривень, планова окупність становить три роки.

20 січня 2025 року українські військові у прифронтових відділеннях «Нової пошти» у Сумській, Харківській, Донецькій, Запорізькій та Херсонській областях зможуть надсилати та отримувати вантажі до 30 кг за 1 гривню. Кількість таких вантажів на місяць буде обмежена. Для цього потрібно згенерувати штрихкод у застосунку Армія+ та показати його оператору відділення.

Додаток 3

АВІАКОМПАНІЯ SUPERNOVA AIRLINES

У жовтні 2021 року «Нова пошта» зареєструвала авіакомпанію «Supernova Airlines», яку планувала використовувати для перевезення міжнародних вантажів.

До повномасштабного вторгнення «Нова пошта» хотіла взяти в лізинг Boeing 737-800, B757 чи Airbus A321, натомість компанія взяла в лізинг два літаки АН-26 1978-го та 1982-го років.

Перший політ було виконано в травні 2023 року за маршрутом Рига-Жешув-Рига. Для виконання рейсу Supernova Airlines взяли в оренду разом з екіпажем двомоторного турбогвинтового літака ATR 72 у латвійської авіакомпанії RAF-Avia.

18 вересня 2024 року авіакомпанія «Supernova Airlines» виконала перший рейс на власному літаку Боїнг 737-800SF під прапором України з українськими реєстраційними знаками UR-NPA. Це був сертифікаційний політ – один з завершальних кроків в процесі введення Державіаслужбою України типу Боїнг 737-800SF до сертифікату експлуатанта авіакомпанії.

Додаток 4

ВИХІД НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК



Рисунок 3 – Відділення у Ряшеві

Вперше «Нова пошта» відкрила відділення в Грузії у 2014 році, які згодом закрили.

«New Post Moldova» працює на ринку експрес-доставки Молдови, доставляє посылки кур'єрами та має мережу відділень та поштомотів. Працює 19 відділень та 150 поштомотів.

7 жовтня 2022 року «Нова пошта» відкрила перше відділення у Варшаві на вул. Менцинській (пол. *Męcińska*), 18.

10 січня 2023 року відкрито перше вантажне відділення у Варшаві. Станом на січень 2023 року компанія вийшла на ринок Польщі під брендом «Nova Post» та відкрила 30 відділень у 18 містах: Краків, Люблін, Гданськ, Вроцлав, Познань, Лодзь та Ряшів.

У лютому 2023 року відкрито «Nova Post Lietuva» у Литві, перше відділення відкрито 20 березня 2023 року в Вільнюсі.

5 червня 2023 року відділення відкрилося в Празі на вулиці Під Вішнею (чеськ. *Pod Višňovkou*), 1664/29, та на вулиці Поржицькі ворота (чеськ. *Poříčskou bránou*) 7, 186 00 Praha 8-Karlín.

26 червня 2023 року відкрито відділення в Бухаресті.

30 червня 2023 року відкрито відділення у Берліні на Charlottenstraße 79/80, 10117, де обслуговували посылки вагою до 100 кг.

В липні 2023 року створено компанію «Nova Post Europe» для експансії на ринок поштових послуг в Європі.

6 жовтня 2023 року відкрито відділення у Словаччині та кур'єрську доставку.

10 листопада 2023 року відкрито відділення у Будапешті.

У грудні 2023 року відкрито відділення в Мілані.



Рисунок 4 – Вантажівка Нової Пошти у Дніпрі

30 квітня 2024 року компанія відкрила відділення у Барселоні за адресою C/Gran de Sant Andreu, 413, Sant Andreu, 08030.

13 травня 2024 року компанія відкрила два відділення та запустила кур'єрську доставку у Великій Британії. Термін доставки з України у Велику Британію – від 5 днів.

Відділення у Великій Британії (поштове – до 30 кг та вантажне – до 1000 кг) працюють щодня за адресами:

- поштове відділення до 30 кг: 42 Fleet St, Temple, EC4Y 1BT;
- вантажне відділення до 1000 кг: Unit 7, Falcon Court, St. Martin's Way, SW17 0JH.

Згодом відкрито відділення у Канаді.

27 червня 2024 року компанія вийшла на ринок Японії. Вона стала вже 18 країною присутності. 28 липня 2024 року компанія відкрила відділення в Римі.

1 жовтня 2024 року компанія вийшла на ринок Австрії.

29 листопада 2024 року компанія відкрила філію у Вільнюсі, інше литовське відділення працювало в Каунасі.

1 грудня 2024 року відкрито відділення у чеській Оставі, шосте в Чехії.

У квітні 2025 року відкрито відділення в Карлових Варах, Младі Болеславі (Чехія), Мадриді, ще одне у Мілані.

В липні 2025 року ЄБРР надав компанії кредит до €50 млн для інвестицій.

Додаток 5

РЕЗУЛЬТАТИ КОМАНІЇ «НОВА ПОШТА»

Добовий рекорд кількості поштових відправлень «Нової пошти» був зафіксований в грудні 2021 року, коли їх кількість за добу склала – 1,8 млн.

За 2021 рік компанія доставила 372 млн посилок та вантажів, в тому числі 9,3 млн міжнародних посилок та вантажів, це на 32% більше, ніж у 2020 році. За 6 місяців 2022 року компанія доставила 113 млн посилок та вантажів.

За підсумками 2024 року «Нова пошта» досягла нового рекорду в доставці посилок, виконавши 480 млн відправлень, що на 16% більше, ніж у 2023 році, коли «Нова пошта» перевезла 412 млн посилок.

Додаток 6

РОСІЙСЬКІ УДАРИ ПО ІНФРАСТРУКТУРІ КОМАНІЇ «НОВА ПОШТА»

21 жовтня 2023 року російська ракета влучила в термінал на Харківщині, загинуло 6 осіб, поранено – 16 осіб, всі постраждали були працівниками терміналу. 22 жовтня 2023 року компанія оголосила днем трауру.

1 травня 2024 року російською балістичною ракетою пошкоджено депо і вантажне відділення №4 «Нової пошти» в Одесі, працівники не постраждали, постраждало близько 900 відправлень.

1 вересня 2024 року в результаті ракетного удару в Харкові пошкоджено відділення компанії.

24 жовтня 2024 року зс рф вдарили по відділенню в Олексієво-Дружківці на Донеччині, дві людини загинули, одна отримала поранення.

4 березня 2025 року в результаті удару російського «Shahed-136» було знищено відділення у Одесі, люди не постраждали. Знищено 606 посилок оголошеною вартістю понад 1 млн грн.

Вночі на 1 травня 2025 року російський «Shahed-136» влучив у відділення в Одесі, будівля зазнала суттєвих руйнувань, ніхто не постраждав.

4 травня 2025 року вночі російський «Shahed-136» вдарив у відділення і депо в Ізюмі на Харківщині, виникла пожежа.

30 травня 2025 року внаслідок російського удару було зруйновано депо і відділення в Ізмаїлі на Одещині, люди на постраждали.

Вночі на 2 липня 2025 року російським ударом шахеда було знищено термінал у Слов'янську на Донеччині.

Вночі на 28 серпня 2025 року під російський удар потрапило сортувальне депо в Києві, постраждало троє працівників.

29 серпня 2025 року в Краматорську російський БПЛА влучив у відділення, загинув 49-річний чоловік, а 13-річна дівчина дістала поранення.

5 жовтня 2025 року окупанти вдарили по відділенню «Нової пошти» на Донеччині, працівники не постраждали, було знищено 405 посилок оголошеною вартістю понад 1 млн грн.

15 жовтня російський ударний БПЛА влучив у термінал «Нової пошти» у м. Ніжині на Чернігівщині.

7 листопада 2025 року російськими ударними БПЛА було знищене відділення №1 «Нової пошти» в м. Чугуєві на Харківщині. За повідомленням пресслужби компанії, приміщення було повністю знищене разом із майже усіма посылками, які там знаходилися. Працівники та клієнти не постраждали, оскільки обстріл стався вночі.

Додаток 7

ГРУПА КОМАНІЇ «НОВА ПОШТА»

NOVA

Nova Group



Тип	приватна компанія
Правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Галузь	вантажні перевезення
Спеціалізація	логістика та фінанси
Штаб-квартира	Київ
Територія діяльності	Весь світ
Виторг	44779857000 ₴ (2024)
Операційний прибуток (ЕВІТ)	4407990000 ₴ (2024)
Чистий	2500331000 ₴ (2024)

прибуток

Активи 23101706000 ₴ (31 грудня 2024)

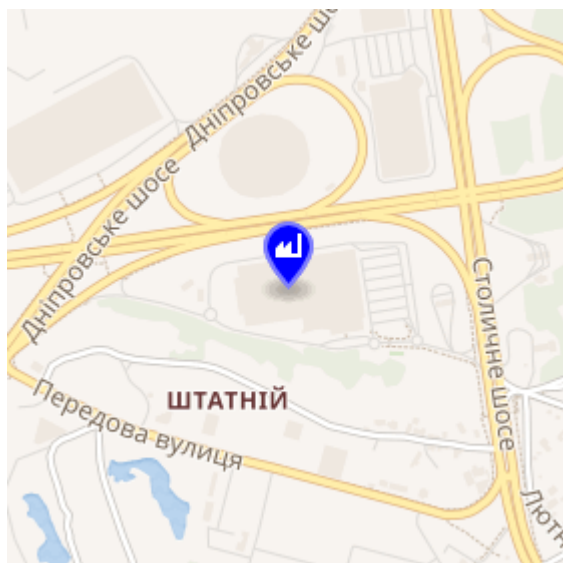
Власний капітал 9508308000 ₴ (31 грудня 2024)

Власник(и) Климов В'ячеслав Валерійович і Поперешнюк Володимир Анатолійович

Дочірні компанії Нова пошта, НП Глобал, Нео-Транс, Нова Пошта-Центр Nova Post Poland, Nova Post Lithuania, Nova Global GE, Nova Global CZ, Nova Poshta Global RO, Nova Post SK, Nova Post Latvia, Nova Post Estonia, Nova Post HU, New Post International MLD, Nova Post IT, Nova Post UK, Nova Poshta Delivery

Код ЄДРПОУ 31316718

novapost.com



Нова пошта у Вікісховищі

Група компаній NOVA – це холдингова компанія, що об'єднує українські та зарубіжні активи кіпрської NP Holdings Limited – компанії *Нова пошта*, *NovaPay*, *Nova Digital*, *New Post Poland*, *New Post Moldova* та інші.

Додаток 8

АКТИВИ КОМАНІЇ «НОВА ПОШТА»

- **«Новапей»** – небанківська фінансова установа, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему NovaPay. Компанія за підсумками 2023 року є лідером ринку внутрішніх грошових переказів з часткою у 32%.

- **«Нова пошта Глобал»** надає послуги з міжнародної експрес-доставки до понад 200 країн та територій світу. Заснована у 2015 році. Компанія пропонує послуги імпорту та експорту будь-якого об'єму літаками, вантажівками та морем. «Нова пошта Глобал» розвиває сервіс міжнародних онлайн-покупок – NP

Shopping. Так українці можуть купувати речі на закордонних сайтах інтернет-магазинів, які не мають прямої доставки в Україну. Для замовлення використовується місцева адреса складу Нової пошти Глобал. Для замовлення через сервіс NP Shopping уже доступні онлайн-магазини із семи країн: США, Туреччина, Велика Британія, Німеччина, Польща, Франція та Іспанія. У квітні 2022 році «Нова пошта Глобал» запровадила нову послугу «Речі з дому закордон», щоб допомогти 6 млн українцям, які евакуювалися в Європу, отримати власні речі з дому. Ця послуга дозволяє відправити посилку у 25 країн Європи зі знижками від 30% до 75%. З перших днів війни «Нова пошта Глобал» почала доставляти міжнародну гуманітарну допомогу із усього світу: США, Франції, Німеччини, Туреччини, Польщі, Литви тощо. Щодня 80÷100 20-тонних автівок доставляли продукти харчування, ліки, одяг та взуття, засоби гігієни.

- **«New Post Moldova»** – лідер ринку експрес-доставки Молдови серед приватних компаній. Компанія доставляє у будь-який куточок Молдови за допомогою кур'єрів та розвиває мережу відділень та поштоматів по країні. Вже працює 19 відділень та 150 поштоматів.

Додаток 9

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КОМАНІЇ «НОВА ПОШТА»

Кожен рік компанія реалізує проекти у сфері охорони здоров'я, освіти, екології, підтримує 10 з 17 Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй.



Рисунок 5 – Працівник Нової пошти приймає до відправлення на Схід України посилки зі «столичними батончиками», червень 2024

«Гуманітарна Нова пошта» – флагманський соціальний проєкт компанії, започаткований у 2014 році. Компанія допомагає волонтерським організаціям безкоштовно доставляти допомогу військовим у зону дій. У рамках програми 116 волонтерських організацій, яким за 2020 рік компанія доправила понад 1720 тон відправлень. За 7 років «Нова пошта» доставила до зони АТО сотні тисяч посилок вагою 19 тисяч тон – це вага 380 танків. Станом на червень 2024 за повідомленням компанії до програми відправки гуманітарних вантажів коштом Нової пошти приєднались понад 2500 благодійних організацій, у більш безпечні регіони спільно з національним проєктом Дія. Бізнес евакуювали 48 підприємств.

«Нова пошта марафон», «Нова пошта напівмарафон», «Марафон для всіх» – проєкти Нової пошти з підтримки бігового руху, бігові змагання у різних містах України. За 7 років компанія провела 58 напівмарафонів і марафонів, у яких взяли участь 70 тисяч осіб з усієї України та з-за кордону (Білорусі, США, Молдови, Канади та інших країн). Найменшому учаснику було 4 роки, а найстаршому – 73. У червні 2020 року відбувся наймасовіший онлайн-марафон, що увійшов до Національного реєстру рекордів України: 5 забігів, понад 5000 учасників з 24 областей України. У «Марафоні для всіх» кожен охочий міг подолати дистанцію

за того, хто мріє про медаль марафонця, але не може бігати через вік, хворобу або інші життєві обставини.

«До Ба Ді» – розпочатий у 2020 році разом із партнерами проєкт допомоги людям старшого віку з невеликих міст та селищ з безплатного доставлення продуктових наборів. За 2 роки було доставлено 85400 продуктових наборів для самотніх та соціально незахищених людей похилого віку по всій Україні.

З початком широкомасштабного російського вторгнення в Україну у 2022 році, «Нова пошта» започаткувала напрямок – Humanitarian Nova Poshta, у рамках якого компанія власним коштом доставляє вантажі тим, хто перебуває у скрутні та потребує допомоги.

З перших днів війни включилася у допомогу країні, створила та допомагає евакуювати бізнес у відносно безпечні регіони країни – зі сходу на захід. Також «Нова пошта» разом із Дія. Бізнес започаткувала та впровадила програму евакуації бізнесу з гарячих регіонів і спокійні міста країни і щотижня перевозить нові компанії.

11 серпня 2022 року у Києві стартував «Ультрамарафон вдячності». Рятувальник ДСНС України Володимир Сковородка пробіг 850 км від Києва до Варшави, щоб подякувати польському народу за підтримку України під час війни та зібрати кошти на закупівлю сучасного обладнання для розмінування водойм в Україні. Адже Україна наразі – одна із найзамінованиших територій світу, більше третини її території. Ультрамарафон тривав 14 днів і 24 серпня 2022 року Володимир Сковородка фінішував у столиці Польщі. Маршрут пролягав через 5 українських і 5 польських міст: Київ – Житомир – Рівне – Луцьк – Ковель – Хелм – Люблін – Гарволін – Вйонзовна – Варшава. Проєкт організували «Нова пошта», благодійний фонд «Українські вогнеборці» та ГУ ДСНС України.

У грудні 2022 року коштом «Нової пошти» встановлене бетонне укриття в Харкові.

У 2022 «Нова пошта» ініціювала нагороду «Варті», якою щорічно відзначаються українські волонтери, благодійні фонди та громадські організації.

1 червня 2023 року разом з фондом «Повернись живим» був розпочатий збір на модернізацію зв'язку та розгортання у силах ППО рухомих командних пунктів. Виготовлене в рамках проєкту «Запакуй небо – прокачай ППО» обладнання призначене для допомоги українським воїнам за лічені секунди реагувати на небезпеку. Проєкт тривав з 1 червня до 26 грудня 2023 року і за цей період було зібрано понад 330 млн грн, з яких 183,6 млн грн внесла Нова пошта.

23 серпня 2024 року в Києві на вул. Дорогожицькій 4, компанія відкрила поштове відділення «без бар'єрів», що має пандус і дозволяє користуватися людям у кріслах колісних, людям із порушеннями зору або слуху.

21-22 вересня 2024 року в експоцентрі в Києві пройшов Перший безбар'єрний марафон Нової пошти. У заході взяли участь понад 5000 людей із 40 країн, серед яких було 500 представників маломобільних груп населення.

В рамках «Єдинозбору» на закупівлю антишахедних дронів-перехоплювачів в листопаді 2025 «Нова пошта» внесла 20 млн грн.

Додаток 10
ВІДЗНАКИ КОМАНІЇ «НОВА ПОШТА»

- За версією MPP Consulting «Нова пошта», станом на травень 2021 року, входить до ТОП-3 найдорожчих брендів України.

- 2023 року компанія зайняла 4 місце в рейтингу найкращих роботодавців за оцінкою журналу «ТОП-100. Рейтинги найбільших» видання Delo.ua.