

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Стратегічне управління корпоративною соціальною відповідальністю у
забезпеченні сталого розвитку компанії на міжнародному ринку

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22з

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Дзюба А. С.

(ПІБ здобувача)

(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Чорна О. Ю.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис)

Київ – 2026

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій

31 березня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Дзюба Анастасія Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічне управління корпоративною соціальною відповідальністю у забезпеченні сталого розвитку компанії на міжнародному ринку

керівник роботи Чорна Ольга Юріївна, доцент, к.е.н.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «14» квітня 2026 р. № 79/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 15 » червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері корпоративної соціальної відповідальності та стратегічного управління; міжнародні стандарти ISO 26000, принципи UNGlobalCompact, Директива CSRD; фінансова звітність та корпоративні матеріали ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2025 рр.; звіти зі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» за 2022, 2023 та 2024 роки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. Аналіз стану стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Нова Пошта». Шляхи вдосконалення стратегічного управління КСВ ТОВ «Нова Пошта».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Взаємозв'язок стратегії КСВ та концепції сталого розвитку поштово-логістичної компанії; основні фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» у 2020–2025 рр; SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»; матриця TOWS ТОВ «Нова Пошта»; стратегічні альтернативи; стейкхолдерська карта зовнішнього виміру КСВ ТОВ «Нова Пошта»; система КСВ-ініціатив ТОВ «Нова Пошта» у зовнішньому вимірі; рекомендації щодо інтеграції КСВ-стратегії в систему корпоративного управління ТОВ «Нова Пошта».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 31 » березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2026 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	

Здобувач



(підпис)

Керівник роботи



(підпис)

Дзюба А.С.

(прізвище та ініціали)

Чорна О. Ю.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 95, табл. 18, рис. 7

Корпоративна соціальна відповідальність, стратегічне управління КСВ, сталий розвиток, ESG-стандарти, стейкхолдери, нефінансова звітність, ТОВ «Нова Пошта», міжнародна експансія, Creating Shared Value.

Робота присвячена дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) в умовах міжнародної діяльності компанії. У першому розділі розглянуто еволюцію концепції КСВ — від фундаментальних етичних підходів Г. Боуена (1953) та ієрархічної піраміди А. Керролла до сучасних ESG-критеріїв, стейкхолдерської теорії та міжнародних стандартів (ISO 26000, UN Global Compact, Директива CSRD). Обґрунтовано взаємозв'язок між стратегією КСВ і досягненням довгострокових конкурентних переваг на глобальних ринках. У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» як об'єкта дослідження. Здійснено оцінювання фінансових показників компанії за 2020–2025 роки, SWOT-аналіз та діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища, а також критичну оцінку чинної стратегії КСВ у внутрішньому та зовнішньому вимірах. Третій розділ містить практичні рекомендації щодо формування стейкхолдер-орієнтованої стратегії КСВ та її інтеграції в систему корпоративного управління. Запропоновано: впровадження системи ESG-показників для оцінювання результативності, створення спеціалізованого фонду фінансування соціальних ініціатив, диференціацію комунікаційної КСВ-стратегії відповідно до специфіки окремих ринків присутності компанії.

ABSTRACT

Dziuba A. Strategic Management of Corporate Social Responsibility in Ensuring a Company's Sustainable Development in the International Market.

The bachelor's thesis in the specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

This Bachelor's thesis investigates the theoretical foundations and practical aspects of strategic corporate social responsibility (CSR) management within the context of a company's international operations. The first section examines the evolution of the CSR concept — from H. Bowen's foundational ethical approaches (1953) and A. Carroll's hierarchical pyramid to modern ESG criteria, stakeholder theory, and international standards (ISO 26000, UN Global Compact, CSRD Directive). The relationship between CSR strategy and the achievement of long-term competitive advantages in global markets is substantiated. The second section presents a comprehensive analysis of Nova Poshta LLC as the subject of study. The company's financial performance for 2020–2025 was assessed, a SWOT analysis and diagnostics of the external and internal environment were conducted, along with a critical evaluation of the existing CSR strategy in both its internal and external dimensions. The third section contains practical recommendations for building a stakeholder-oriented CSR strategy and integrating it into the corporate governance system. The following measures are proposed: implementation of an ESG performance metrics system, establishment of a dedicated fund for financing social initiatives, and differentiation of the CSR communication strategy according to the specifics of individual markets in which the company operates.

Keywords: corporate social responsibility, strategic CSR management, sustainable development, ESG standards, stakeholders, non-financial reporting, Nova Poshta LLC, international expansion, Creating Shared Value.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	10
1.1. Ретроспективний аналіз підходів до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності в системі менеджменту	10
1.2. Обґрунтування взаємозв'язку стратегії КСВ та концепції сталого розвитку компанії на міжнародному ринку	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»	29
2.1. Характеристика ТОВ «Нова Пошта» та аналіз показників його діяльності	29
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Нова Пошта» та діагностика системи управління	42
2.3. Оцінювання поточної стратегії КСВ ТОВ «Нова Пошта»: внутрішній та зовнішній аспекти	53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	66
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНК.	73
3.1. Формування стратегічних пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної експансії	73
3.2. Рекомендації щодо інтеграції стратегії КСВ у систему корпоративного управління ТОВ «Нова Пошта»	79
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	88
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

ВСТУП

Сучасні зрушення у світовій економіці суттєво змінили уявлення про роль підприємства: його функція вже не зводиться виключно до отримання прибутку, а охоплює відповідальність перед працівниками, споживачами, громадами, державою та довкіллям. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) поступово трансформувалася з добровільної благодійності на повноцінний механізм стратегічного управління, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії та її довгострокову вартість. В умовах глобалізації, інформаційної прозорості й посилення суспільного контролю репутація перетворилася на нематеріальний актив, утрата якого здатна завдати збитків, співмірних із наслідками фінансової кризи.

Особливої ваги ця проблематика набуває для українського бізнесу, який змушений діяти одночасно в умовах повномасштабної війни та активної інтеграції в європейський економічний простір. Посилення вимог Європейського Союзу щодо нефінансової звітності, прозорості й відповідності ESG-стандартам (Директива CSRD, стандарт ISO 26000, принципи Глобального договору ООН) робить соціальну відповідальність не етичною опцією, а інституційною передумовою доступу до іноземного капіталу та міжнародних ринків. Показовим прикладом є ТОВ «Нова Пошта», яке у 2022–2025 рр. здійснило масштабну міжнародну експансію та вийшло на ринки 16 країн, поєднавши комерційне зростання з реалізацією принципів КСВ. Водночас наявні КСВ-ініціативи компанії значною мірою мають реактивний характер і потребують перетворення на цілісну, інтегровану в систему корпоративного управління стратегію. Усе це зумовлює актуальність обраної теми.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Нова Пошта» у забезпеченні сталого розвитку компанії на міжнародному ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

дослідити ретроспективу та сутність корпоративної соціальної відповідальності в системі менеджменту й систематизувати наукові підходи до її визначення;

обґрунтувати взаємозв'язок стратегії КСВ та концепції сталого розвитку компанії на міжнародному ринку;

надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта» та проаналізувати показники його фінансово-господарської діяльності за 2020–2025 рр.;

здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства із застосуванням SWOT- і TOWS-аналізу;

оцінити чинну стратегію КСВ компанії у внутрішньому та зовнішньому вимірах;

сформувати принципові підходи до побудови стейкхолдер-орієнтованої стратегії КСВ підприємства в умовах міжнародної експансії;

розробити практичні рекомендації щодо інтеграції стратегії КСВ у систему корпоративного управління ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в умовах його діяльності на міжнародному ринку.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні підходи до вдосконалення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Нова Пошта» для забезпечення сталого розвитку на міжнародному ринку.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи: історико-ретроспективний – для аналізу еволюції концепції КСВ; методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації – для опрацювання наукових джерел і формування власного визначення КСВ; методи фінансово-економічного аналізу – для оцінювання діяльності підприємства; SWOT- і TOWS-аналіз – для діагностики середовища та

обґрунтування стратегічних альтернатив; стейкхолдерський аналіз – для сегментації зацікавлених сторін; графічний метод і структурно-логічне моделювання – для унаочнення взаємозв’язків та представлення результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері КСВ та стратегічного управління; міжнародні стандарти й нормативні документи (ISO 26000, принципи UN Global Compact, Директива CSRD); фінансова звітність і корпоративні матеріали ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2025 рр.; звіти зі сталого розвитку компанії за 2022, 2023 та 2024 роки, а також відкриті аналітичні й статистичні джерела.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформовані підходи та рекомендації безпосередньо спрямовані на усунення виявлених проблем і можуть бути використані ТОВ «Нова Пошта» для перетворення КСВ із сукупності окремих ініціатив на повноцінний елемент стратегічного управління. Запропоновані рішення також придатні для застосування іншими транспортно-логістичними підприємствами України, що прагнуть розширювати свою діяльність на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

1.1. Ретроспективний аналіз підходів до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності в системі менеджменту

Зміни в економіці й зрощення міжнародної конкуренції переконують - функція підприємства тепер не обмежується лише отриманням прибутку. Там, де раніше головним було задоволення акціонерів, зараз починають прислухатись до громад, природи, принципів чесної поведінки. Компанії все частіше інтегрують КСВ у свою базову модель діяльності. Цей процес уже сприймається не як жест доброї волі, а як реальний механізм для тривалого функціонування в нових реаліях. З'ясування того, що таке корпоративна соціальна відповідальність, тривало довгий час - поступово мінялися погляди на те, як бізнес співвідноситься з громадськими інтересами. У даній роботі буде здійснено спробу розкрити сутність досліджуваного поняття та окреслити основні принципи його коректного тлумачення.

Першим хто всерйоз почав аналізувати роль бізнесу в суспільстві став Howard R. Bowen. Видання 1953 року під назвою "Social Responsibilities of the Businessman" запропонувало просте визначення: справжній бізнес-лідер керується не тільки прибутком, проте й прагне відповідати очікуванням оточуючих людей [52]. Саме цей текст заклав основу сучасного уявлення про КСВ, бо показав, що велика компанія може формувати не лише економічну картину світу, а й стан освіти, здоров'я чи культури. Однак спочатку соціальна відповідальність бізнесу базувалась на моральних нормах - активність компаній у цих справах була довільною. Замість стратегічного підходу, у 50-х роках минулого століття акцент робився на благодиторність, фінансування культурних проєктів чи разові допомоги громадам. Такий стан речей лагідно вписувався в реалії тієї епохи: економіка не вимагала, щоб корпорації враховували суспільні

інтереси системно.

Поступово глобальне середовище для бізнесу змінювалося - громадський тиск зріс, а образ компанії став важливішим за будь-коли. Усе це призвело до перегляду ролі КСВ, адже старі формули вже не працювали так, як раніше.

Значний слід у становленні концепції соціальної відповідальності компаній залишив Арчі Б. Карролл - саме він представив одну з найпоширеніших її модифікацій. Його стаття „A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance” закладає основи сприйняття цієї відповідальності через призму чотирьох типів очікувань: економічних, нормативних, моральних та благодійних [53]. Модель, запропонована ним, демонструє не лінійну, а сходянкову організацію компонентів - піраміду. Фрагментоване бачення поступилося місцем комплексному підходу, завдяки чому стало можливим аналізувати явище в повному обсязі (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Чотири рівні піраміди КСВ.

Хоча Боуен наголосив на моральній обов'язковості підприємництва

перед громадою, Карролл прагнув до системного опису. Він побудував модель не як окремий додаток до бізнес-стратегій, а як складову внутрішньої логіки функціонування організації. Фінансова стабільність компанії стає ключовою - через неї можливо виконувати й інші обов'язки перед суспільством. Замість просто морального обов'язку, КСВ тепер сприймають як частину системи управління бізнесом. Такий поворот допомагає переглянути роль відповідальності - вона вже не фон, а активний чинник росту організації.

Отже, систематизація проведених нами наукових досліджень категорії КСВ рис. 1.1, свідчить що першим рівнем КСВ є економічна відповідальність, яка і визначає базову функцію підприємства або організації. Дослідники вважають, що для забезпечення свого існування та розвитку компанії повинні здійснювати прибуткову діяльність, створюючи товари та послуги, що відповідають потребам суспільства.

Таким чином, аналіз наших наукових праць щодо КСВ показує: далі йде правова складова - вона вимагає, аби фірми дотримувалися законів і регуляторних норм. Замість довільних рішень - чітке слідування правилам, закріпленим державою для бізнесу. Ділові операції мають базуватися на законності, адже кожне управлінське рішення проходить крізь призму правової допустимості.

Заглиблюючись у сутність КСВ, помітно: етична відповідальність - це те, що стоїть понад простою дотриманістю законів. Вона ґрунтується на моральних нормах, які керують бізнес-рішеннями. Там, де закінчується обов'язок перед правом, починається обов'язок перед суспільством. Дії фірми мають відповідати очікуванням людей - бути справедливими, без підступів, з розумінням наслідків. Цей рівень відповідальності показує, наскільки організація враховує долі клієнтів, команди, контрагентів, громад. Усе це разом складає реальну прихильність до чесної практики.

Вершиною корпоративної соціальної відповідальності стає філантропія - саме там, де бізнес діє за власним бажанням задля кращого життя навколо. Хоча держава таких кроків не вимагає, а ринок не нагороджує їх миттєво, цей шлях

формує довіру до організації. Через добровільні проекти компанія показує: їй не байдужі люди, локальні потреби, культура чи освіта. Це не просто допомога, а частина того, як підприємство бачить свою роль у світі.

Поступово ідея КСВ набуває нового змісту завдяки розвитку концепції зацікавлених осіб - її автором вважають Р. Едварда Фрімена. Його книга «Стратегічний менеджмент: підхід через призму стейкхолдерів» стала основою для переосмислення ролі фірми у суспільстві. Замість того, щоб фокусуватися виключно на власниках, організаціям запропонували враховувати очікування персоналу, покупців, постачальників, інших капіталодавців, влади та громадських інститутів [59]. З цього погляду соціальна відповідальність бізнесу стає способом узгодження протиріч між різними сторонами, що мають значення в діяльності компанії. Зміна погляду на роль фірми в суспільстві почалася завдяки ідеям Фрімена. Під час дослідження розуміємо, що тоді як старі моделі керування дбали лише про дохід акціонерів, новий погляд зосереджується на соціальному впливі та спілкуванні з усіма, хто пов'язаний із діяльністю компанії. З часом корпоративна соціальна відповідальність перестала бути просто моральним вибором - тепер це частина планування, що допомагає триматися на ринку, будувати довіру й утримувати лояльність.

Попри численні наукові роботи, у сучасному економічному дискурсі немає загальноприйнятого визначення корпоративної соціальної відповідальності. Справа у тому, що це поняття надто складне й багатофакторне. Розбіжності виникають через різні погляди на місце компаній у житті суспільства, поряд із цим важливими стають особливості економічного розвитку країн та стан їхніх правових рамок.

З погляду більш загального значення, функціонування компанії охоплює обов'язок щодо наслідків у сфері життя громад та природного середовища. Оскільки світовий документ ISO 26000 закріплює цей принцип - ставлення до результатів дій установи проявляється через відкрите й морально допустиме поводження [60]. Така практика підтримує тривалий прогрес, одночасно враховуючи очікування партнерів, а також дотримуючись правил державного

регулювання. Цей документ трактує КСВ як обов'язок компаній діяти чесно, видимо для всіх, ураховуючи соціальні й екологічні наслідки своєї роботи. Таким чином формування політики ведеться не лише внутрішньо, але й з опорою на світові принципи взаємодії.

Часто КСВ сприймають як частину етичної політики компанії, проте водночас її можна розглядати крізь призму управлінської стратегії, шляху до сталого розвитку або навіть джерела переваг на ринку [6]. Зміни у трактуванні цього терміну вказують на те, що роль бізнесу стає складнішою - тепер успіх фірми залежить не тільки від прибутку, а й від того, наскільки суспільство її підтримує та чи дотримується вона глобальних норм відповідального поводження.

Різні способи сприйняття КСВ створюють простір для огляду її еволюції. Такий погляд назад дає змогу привести наявні теорії в лад. З'ясовується, де саме ця концепція займає місце серед сучасних управлінських практик. Через ретроспективний аналіз підходів до визначення сутності краще видно трансформацію та структуру. Розглянемо погляди авторів на трактування поняття КСВ, систематизовані у табл. 1.1.[47; 48; 49].

Саме поняття «корпоративної соціальної відповідальності» (КСВ) сьогодні досить неоднозначне та вимагає комплексного розгляду, оскільки різні автори вносять у його визначення різні аспекти та акценти. Ураховуючи різноманітні визначення КСВ від різних авторів, можна визначити декілька ключових принципів цього концепту: відповідність цілям і цінностям суспільства, активна участь у соціальних справах, підхід і взаємодія зі стейкхолдерами, а також стратегічне управління з метою позитивного впливу.

Розвиток ідеї корпоративної соціальної відповідальності пов'язаний із тим, як ці норми стали основою для стратегічного планування бізнесу. Сьогодні успішність фірми враховують не лише через прибуток — значення мають екологічні зобов'язання, взаємини з громадою, стиль керівництва. Дослідження про те, як змінювалася роль КСВ, свідчить: тепер вона стає частиною довгострокових бізнес-планів [65]. Така зміна відбувається тому, що довіра

суспільства, чіткість діяльності та можливі образи імені компанії безпосередньо формують її ринкову вартість і становище серед конкурентів.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність» в
трактуванні науковців

Автор	Сутність
Ф. Котлер[18]	Вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси
Г. Боуена[52]	Зобов'язання підприємців проводити таку політику, приймати такі рішення або дотримуватися таких напрямів дій, які є бажаними з точки зору цілей та цінностей нашого суспільства
А. Керолла[54]	Своєрідна «піраміда», яка складається з економічної, правової, етичної та дискреційної (філантропічної) відповідальності організації перед суспільством
С. Вартік та Ф. Кохрен[70]	Взаємозв'язок між принципами соціальної діяльності, процесом соціальної сприйнятливості і політикою, що спрямована на вирішення суспільних проблем
В. Воробей [3]	Спосіб управління бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство
Є. Тришин[38]	Філософське поняття, що визначає позицію компанії щодо своєї країни, суспільства, співробітників та навколишнього середовища
К. Девіс і Р. Бломстром[55]	Обов'язок осіб, приймаючих рішення, вдаватися до таких дій, які будуть спрямовані не тільки на задоволення власних інтересів, а й на захист і примноження суспільного блага
Власне трактування	Стратегічна система управління бізнесом на міжнародному ринку, що базується на ідентифікації та гармонізації інтересів ключових стейкхолдерів (клієнтів, персоналу, партнерів, громад та держави) та спрямована на створення спільної цінності через забезпечення екологічності логістичних процесів, соціальну стійкість та безперервність сервісу задля довгострокового сталого розвитку.

Зростання уваги до КСВ пов'язане з ідеями сталого розвитку — цей зв'язок став особливо помітним. Протягом другої половини минулого сторіччя гостріші проблеми навколишнього середовища й соціальної сфери викликали пошук нових способів аналізу успішності фірм. З часом роль бізнесу почала змінюватись: тепер він має значення не тільки як економічна одиниця, а й як частина системи, що підтримує довгостроковий розвиток суспільства.

Незважаючи на розбіжності у регіональному розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств, у світі розробляються та

запроваджуються міжнародні ініціативи, які містять загальні підходи до реалізації принципів поведінки підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Умовно їх можна поділити на чотири групи залежно від сфери застосування та напрямів, які вони регулюють (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація міжнародних документів, що регулюють діяльність підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності

Основні групи міжнародних документів у сфері КСВ	Міжнародні документи
Група 1. Міжнародні документи, що визначають загальні принципи та вимоги щодо діяльності підприємства у сфері КСВ	UN GlobalCompact (Глобальний договір ООН)
	GlobalSullivanPrinciples (Глобальні принципи Салівана)
	OrganisationforEconomicCooperationandDevelopmentGuidelinesforMultinationalEnterprises (Рекомендації Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) щодо діяльності багатонаціональних корпорацій)
	ECCR / ICCR PrinciplesforGlobalCorporateResponsibility: Benchmarks (Принципи всесвітньої корпоративної відповідальності)
	Принципи ведення бізнесу на засадах концепції корпоративної соціальної відповідальності (CauxRoundTablePrinciples for Business)
Група 2. Міжнародні документи, що містять вимоги щодо управління підприємством та передбачають проведення сертифікації його діяльності	SocialAccountability 8000 (Соціальна відповідальність 8000)
	InternationalOrganizationforStandardization ISO9000, & ISO 14000 & ISO 26000 (Стандарти серії ISO9000: стандарти менеджменту якості організації; ISO 14000: стандарти екологічного менеджменту; ISO 26000: стандарт із корпоративної соціальної відповідальності, що були розроблені Міжнародною організацією стандартизації)
	ForestStewardshipCouncil'sPrinciplesandCriteriaforForestManagement (Принципи та критерії Форест Менеджменту)
Група 3. Міжнародні документи щодо оцінки рейтингу соціальної відповідальності	FTSE4 GoodSelectionCriteria (Індекс, що включає до розрахунку екологічну складову, дотримання прав людини, протидію корупції)
	DowJonesSustainabilityGroupIndex (Індекс сталого розвитку ДоуДжонса)
Група 4. Міжнародні документи, що визначають загальні вимоги щодо обліку та звітності	AccountAbility 1000 Series (Стандарти серії AA 1000)

Так, до першої групи належать ті міжнародні ініціативи, які визначають загальні принципи та вимоги щодо діяльності підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності. При цьому більшість з них носить

декларативний характер і не містить розробленого механізму проведення зовнішнього аудиту для підтвердження дотримання підприємством визначених принципів.

Деякі документи, що відносяться до цієї групи, містять положення, відповідно до яких підприємства повинні само стійно звітувати про свої досягнення (наприклад, це стосується підприємств, що підписалися під Глобальним договором), або ж передбачають можливість офіційного чи неофіційного контролю. Друга група об'єднує міжнародні ініціативи, які містять чіткі вимоги щодо управління підприємством та проведення сертифікації його діяльності, що охоплює процеси первинної оцінки, впровадження та подальшого контролю дотримання умов сертифікації.

Дотримання вимог цих документів сприяє поширенню принципів корпоративної соціальної відповідальності на всі етапи діяльності підприємства та підвищенню загального рівня довіри зацікавлених сторін до його роботи. Третю групу складають міжнародні документи, розроблені різними інвестиційними фондами для оцінки рейтингу соціальної відповідальності підприємств. Зміст цих документів значно різниться залежно від фонду. Четверту групу складають міжнародні документи, які визначають загальні вимоги щодо обліку та звітності. Вони не містять чітких норм, досягнення яких є обов'язковими, а, враховуючи принцип потрійної результативної діяльності, визначають загальний механізм налагодження зв'язків із зацікавленими сторонами.

Останніми роками науковці все частіше подають корпоративну соціальну відповідальність як спосіб зрощення прибутковості компанії, очікувань людей і норм безпечного ставлення до природи [6]. Проведене вивчення показало, що глобалізація значно змінила те, як бізнес розглядає соціальну відповідальність. Зростання міждержавного змагання додає тиску на способи функціонування компаній. Коли організації працюють за кордоном, їм уже недостатньо просто продавати товар - слід дотримуватись правил щодо навколишнього середовища й суспільних обов'язків. Це, своєю чергою, формує очікування з боку тих, хто вкладає гроші чи купує продукти. Дослідження українських підприємств

показують: світові фірми все частіше враховують екологічні, соціальні й управлінські аспекти при взаємодії [7]. Тому тепер виконання норм КСВ часто визначає, наскільки легко компанія потрапить у міжнародну економічну систему. Сьогодні КСВ все частіше сприймають не як добровільну charity-активність, а як чинник створення нематеріальних цінностей. Докази показують - довіра громадськості, вага бренду й репутація напряду пов'язані з ринковими перевагами організації [39]. Тому програми зі сталого розвитку починають працювати навіть у серцевині менеджменту, замінюючи старі моделі взаємин із суспільством.

На тлі сучасних світових потрясінь тема КСВ стала особливо помітною. Виклик - пандемія, хвилювання через економіку чи напруження між країнами - загострює вимоги до бізнесу брати участь у вирішенні соціальних завдань. З цим пов'язано: роль корпоративної відповідальності тепер простягається далі ніж образ компанії - вона допомагає протистояти складним часам. Дослідники показують: коли КСВ організована якісно, підприємство легше переживає кризи, а отриманий капітал довіри від замовників, партнерів чи громади стає надійнішим [50].

Під час воєнного стану корпоративна соціальна відповідальність стала важлива для українських підприємств. Бо повномасштабне вторгнення змусило багатьох переосмислити свої дії - замість планів стало потрібно шукати практичні рішення. Натомість що раніше акцент був на довгострокових проектах, тепер у фокусі – безпосередня допомога людям. Майже кожна компанія намагається піклуватися про співробітників, хоча це не завжди легко при постійних перевтомах і тривожностях. Деякі активно працюють з тими, хто залишив свій дім - надаючи житло або можливість влаштуватися на роботу. Інші об'єднуються навколо потреб армії, організовуючи збори чи логістику матеріальної допомоги [62]. Через таку залученість роль бізнесу вийшла далеко за межі просто отримання прибутку. Ми можемо проаналізувати, що - це вже не лише добровільні програми - справа стала частиною суспільного виживання.

1.2. Обґрунтування взаємозв'язку стратегії КСВ та концепції сталого розвитку компанії на міжнародному ринку

Сучасна успішність компанії більше не вимірюється виключно фінансовими показниками: дедалі більшого значення набувають її дії у сфері охорони навколишнього середовища, соціальної відповідальності та якості корпоративного управління. Саме тому корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) поступово трансформується з інструменту іміджевої політики на повноцінний стратегічний механізм, що визначає конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку. Процеси глобалізації та загострення міжнародної конкуренції суттєво переосмислили саму природу КСВ. В умовах тотальної інформаційної прозорості, коли дані поширюються майже миттєво, а суспільний контроль за корпоративною поведінкою невинно посилюється, репутація перетворилася на актив, що за своєю значущістю може не поступатися фінансовому капіталу. Її втрата здатна завдати підприємству збитків, порівнянних із наслідками банкрутства. У відповідь на ці виклики провідні корпорації почали системно інтегрувати принципи соціальної відповідальності у довгострокові стратегії управління, розглядаючи їх не як додатковий тягар, а як умову сталого розвитку.

У науковому середовищі КСВ дедалі частіше осмислюється як практичний інструмент реалізації концепції сталого розвитку. Дослідження в цій галузі послідовно доводять: ефективний бізнес повинен органічно поєднувати прагнення до фінансового результату з урахуванням суспільних очікувань і потреби в збереженні природного середовища [6; 11]. Концептуальним підґрунтям для подібного аналізу слугує модель “triplebottomline”, запропонована Дж. Елкінгтоном у 1997 році. Вона структурує оцінку діяльності підприємства за трьома взаємопов'язаними вимірами: економічними, соціальними та екологічними. Як продемонстровано на рис. 1.2, саме перетин цих сфер утворює простір для комплексного розуміння організаційного успіху. Розгляд діяльності крізь призму трьох осей

дозволяє вийти за межі традиційних, суто монетарних критеріїв прогресу й переосмислити зміст довгострокового розвитку підприємства.



Рис. 1.2. Складові сталого розвитку підприємства

Зазначений підхід концептуально суголосний із принципами сталого розвитку (sustainable development), які також впливають із неможливості економічного процвітання за рахунок деградації природи чи поглиблення соціальної нерівності. Логічним продовженням цієї лінії є зв'язок КСВ із концепцією ESG – системою оцінювання компаній за екологічними, соціальними та управлінськими параметрами, – що стає ключовою рушійною силою сучасного переосмислення соціальної відповідальності. На зміну розмитим деклараціям приходить модель чіткої стандартизації та вимірювання нефінансових результатів. Дослідники наголошують: саме відповідність ESG-стандартам у контексті повоєнної відбудови формує умови доступу українських підприємств до іноземного капіталу та міжнародних ринків [10].

Паралельно у практиці міжнародного бізнесу спостерігається стійка тенденція до перетворення соціальної відповідальності на критерій інвестиційної привабливості. Міжнародні фонди орієнтуються вже не лише на прибутковість, а й на якість розкриття внутрішніх процесів компанії: екологічні стандарти, умови праці, прозорість корпоративного управління набувають

ваги, порівнянної з фінансовою звітністю. В країнах Європейського Союзу ці вимоги набувають нормативного характеру – регулювання у сфері ESG-звітування послідовно посилюється [58]. На рівні маркетингових ефектів КСВ-діяльність сприяє формуванню позитивного образу бренду, зміцненню довіри споживачів та консолідації їхньої лояльності [39].

Водночас значення подібних ініціатив виходить далеко за межі суто комунікаційних завдань. Репутація підприємства дедалі частіше розглядається як один із найвагоміших нематеріальних активів в умовах сучасної економіки знань. Організаційні цінності, рівень довіри з боку партнерів і суспільне визнання безпосередньо корелюють із ринковими позиціями компанії [5]. За цих обставин соціальна відповідальність перестає бути периферійним елементом стратегії – вона стає фундаментом брендингу та управління репутацією. Особливо виразно це проявляється у діяльності глобальних корпорацій: будь-який публічний скандал, пов'язаний із порушеннями у сфері КСВ, здатний у короткі терміни трансформуватися в ерозію ринкових позицій і підбив інвесторської довіри.

У межах даного дослідження встановлено, що трансформація КСВ із суто іміджевого інструменту на елемент корпоративної стратегії відбувається не стихійно, а під тиском об'єктивних ринкових реалій. Ринкова волатильність і публічні екологічні скандали безпосередньо відображаються на фінансових показниках – а отже, управління соціальними ризиками набуває для бізнесу прагматичного сенсу. Сталий розвиток у цьому контексті перестає бути декларативним орієнтиром і перетворюється на практичну умову довгострокової діяльності, особливо в умовах наростаючої глобальної невизначеності.

Масштабні потрясіння останніх років – пандемія, загострення геополітичних конфліктів, економічна турбулентність – суттєво підвищили суспільні вимоги до бізнесу. Від компаній очікують не лише комерційної ефективності, а й активної участі в подоланні кризових явищ. Ряд дослідників підтверджує: підприємства з розвиненими КСВ-практиками демонструють

вищу організаційну стійкість і швидше відновлюють суспільну довіру після потрясінь [9; 15]. Соціальна відповідальність, таким чином, функціонує як стабілізуючий механізм у відносинах між корпорацією та суспільством – і це підтверджується як теоретичними розробками, так і емпіричними спостереженнями.

Окремої уваги в контексті дослідження заслуговує внутрішній вимір КСВ – управління людським капіталом. Провідні компанії дедалі частіше виходять за межі суто продуктивнісного підходу до персоналу, приділяючи увагу якості трудового середовища: охороні здоров'я, безпеці праці та справедливості внутрішньокорпоративних процедур. Інвестиції в розвиток співробітників перетворюються на стратегічний актив – кваліфікований і мотивований персонал є одним із ключових чинників конкурентоспроможності на сучасному ринку. Відповідно, соціальна політика компанії органічно інтегрується в кадрове планування, програми навчання та системи кар'єрного розвитку [5].

Особливе місце в роботі посідає аналіз впливу повномасштабного вторгнення на практику вітчизняної КСВ. Під тиском безпрецедентних обставин підприємства були змушені кардинально переглянути операційні пріоритети: традиційні корпоративні програми поступилися місцем евакуації співробітників, релокації виробничих потужностей, підтримці вимушених переселенців і матеріальному забезпеченню армії. Гуманітарна активність набула характеру системної щоденної участі, де межа між корпоративною та громадянською відповідальністю фактично зникла [62]. Це, на думку автора, є одним із найбільш показових проявів змістовної еволюції КСВ в українському контексті.

Дослідження соціальної ролі брендів в умовах збройного конфлікту фіксують виразний запит аудиторії на громадянську позицію бізнесу – не декларативну, а підкріплену конкретними діями [39]. КСВ переосмислюється: з інструменту репутаційного менеджменту вона перетворюється на підґрунтя суспільної легітимності компанії. Збереження довіри стає можливим лише

через реальну участь у суспільно значущих процесах – і цей висновок однаково актуальний як для українського, так і для міжнародного бізнесу.

Разом із тим у процесі дослідження виявлено суттєву внутрішню суперечність у сфері КСВ. Як підкреслюється у працях, присвячених еволюції корпоративної соціальної відповідальності та проблемам репутаційного менеджменту [5; 8], широке запровадження ESG-підходів не завжди супроводжується реальними змінами в операційній практиці. Частина компаній обмежується публічними деклараціями, не підкріпленими змістовними перетвореннями – явище, відоме як *greenwashing*, яке підриває довіру до корпоративних КСВ-заяв і перетворює репутаційну сферу на конкурентне поле, де вирішальною є відповідність між задекларованими принципами та реальними діями.

Аналіз стану українського підприємницького середовища засвідчує: інтеграція КСВ-стандартів у стратегічне планування набуває особливої ваги на тлі євроінтеграційного курсу держави. У сучасних підходах до ESG як інструменту післявоєнного відновлення [10] наголошується, що виконання екологічних, соціальних та управлінських критеріїв поступово стає не лише етичним орієнтиром, а й практичною умовою доступу до міжнародного фінансування. Прозорість управлінських процесів, відповідно до міжнародних стандартів відповідального бізнесу [60], безпосередньо впливає на можливості партнерства й виходу на зовнішні ринки капіталу.

Показовим прикладом успішної інтеграції КСВ у міжнародну стратегію слугує досвід «Нової Пошти». У дослідженнях соціальної відповідальності українських брендів у воєнний період [39] зазначається, що діяльність таких компаній демонструє здатність КСВ функціонувати не як комунікаційний інструмент, а як реальний механізм формування довіри. В умовах активних бойових дій компанія зберегла безперебійність логістичних процесів всередині країни та паралельно розгорнула мережу пунктів видачі за кордоном – передусім для обслуговування українських переселенців. Цей кейс є показовим

саме тому, що в ньому органічно поєдналися комерційна ефективність, оперативне реагування на кризові умови та чутливість до суспільних потреб.

Як свідчать праці, присвячені виходу українського бізнесу на міжнародні ринки [23], дедалі більшого значення набуває образ компанії як надійного та соціально відповідального партнера. У випадку «Нової Пошти» цей образ посилювався здатністю підприємства функціонувати за екстремальних обставин – і саме поєднання операційної стійкості з громадянською позицією сформувало конкурентну перевагу, яку складно відтворити суто ринковими методами. Досвід компанії підтверджує одну з ключових тез цього дослідження: для українських підприємств, що орієнтуються на глобальні ринки, КСВ перестає бути факультативним елементом стратегії і стає однією з її несучих конструкцій.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна констатувати: корпоративна соціальна відповідальність еволюціонувала від периферійної благодійної діяльності до системного елементу стратегічного управління. Як зазначається у теоретичних працях з КСВ [5; 6], соціальна відповідальність є чинником довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку – і потребує не декларацій про наміри, а реальних управлінських процесів, що балансують між прибутком, суспільними інтересами та екологічними зобов'язаннями.

У глобальному контексті дотримання норм екологічної та соціальної поведінки набуває значення, порівнянного з операційною ефективністю. Як зазначається у міжнародних рамкових документах відповідального бізнесу [69], саме такі стандарти нерідко визначають умови залучення капіталу та доступу до окремих ринків. Рамкові ініціативи на кшталт UnitedNationsGlobalCompact задають орієнтири щодо прав людини, умов праці, охорони довкілля та протидії корупції, допомагаючи організаціям привести внутрішні процеси у відповідність до глобальних очікувань. Зростання довіри з боку партнерів, регуляторів і громад стає закономірним результатом такого прагнення.

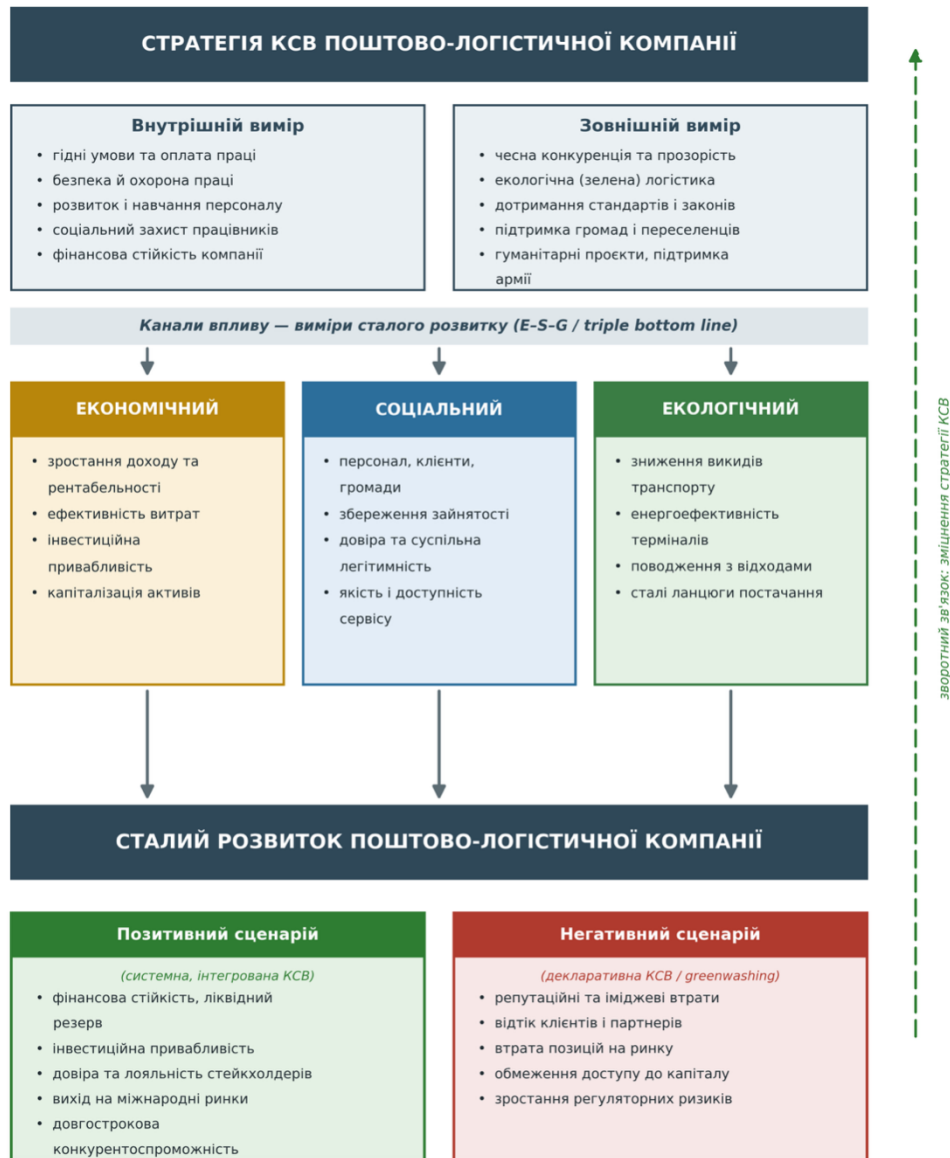


Рис. 1.3. Взаємозв'язок стратегії КСВ і концепції сталого розвитку поштово-логістичної компанії.

З метою систематизації викладеного та наочного доведення взаємозв'язку між стратегією КСВ і концепцією сталого розвитку автором розроблено структурно-логічну схему (рис. 1.3). Її логіка відображає, що стратегія КСВ поштово-логістичної компанії реалізується одночасно у двох вимірах – внутрішньому (умови та оплата праці, безпека, розвиток персоналу, фінансова стійкість) і зовнішньому (чесна конкуренція, прозорість, зелена

логістика, підтримка громад і армії) – та впливає на сталий розвиток не безпосередньо, а через три взаємопов’язані канали: економічний, соціальний та екологічний, що відповідають вимірам моделі triplebottomline й критеріям ESG. Залежно від того, є КСВ системною та інтегрованою в управління чи має декларативний характер (greenwashing), цей вплив формує два протилежні сценарії: позитивний – фінансова стійкість, інвестиційна привабливість, довіра стейкхолдерів і вихід на міжнародні ринки, або негативний – репутаційні втрати, відтік клієнтів, втрата ринкових позицій та обмеження доступу до капіталу. Принципово, що цей зв’язок має зворотний характер: досягнутий сталий розвиток зміцнює ресурсну базу та довіру, які, своєю чергою, посилюють спроможність компанії провадити відповідальну стратегію. Таким чином, для підприємства поштово-логістичної галузі стратегія КСВ постає не периферійним, а несучим елементом забезпечення сталого розвитку, що й підтверджує ключову тезу цього підрозділу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Узагальнення проведеного теоретико-методичного дослідження дає підстави стверджувати, що корпоративна соціальна відповідальність зазнала не стільки кількісного розширення змісту, скільки якісної зміни свого статусу в системі менеджменту: із зовнішнього етичного доповнення до господарської діяльності вона перетворилася на ендогенну стратегічну змінну, що бере участь у формуванні довгострокової вартості підприємства. Простежена в розділі еволюція наукових поглядів має внутрішню логіку – кожен наступний концептуальний етап не заперечував попередній, а знімав властиве йому обмеження.

Нормативний фундамент, закладений Г. Боуеном, обґрунтував саму правомірність питання про відповідальність бізнесу перед суспільством, проте залишив його поза межами управлінської раціональності. Пірамідальна модель А. Керролла усунула цю прогалину, інтегрувавши економічну, правову, етичну

та філантропічну складові в єдину ієрархію й довівши сумісність соціальних зобов'язань із логікою прибутковості. Теорія стейкхолдерів Р. Фрімена змістила аналітичний фокус із питання «за що відповідає компанія» на питання «перед ким», запропонувавши інструмент для узгодження різноспрямованих інтересів. У сукупності ця траєкторія відображає рух від морального виправдання КСВ через структурування її змісту до стратегічної операціоналізації, що й визначає сучасне розуміння відповідальності як чинника конкурентоспроможності, а не як витратного зобов'язання.

Аналіз взаємозв'язку КСВ із концепцією сталого розвитку засвідчив, що йдеться не про паралельне існування двох ідей, а про відношення інструментальності: КСВ виступає операційним механізмом реалізації цілей сталого розвитку, тоді як модель «triplebottomline» Дж. Елкінгтона та критерії ESG забезпечують його вимірюваність і зіставність. Для унаочнення цього зв'язку в роботі запропоновано авторську структурно-логічну схему (рис. 1.3), яка розкриває механізм трансмісії: стратегія КСВ у внутрішньому та зовнішньому вимірах діє на сталий розвиток через економічний, соціальний та екологічний канали, продукуючи – залежно від ступеня її інтегрованості в управління – позитивний або негативний сценарій, і має зворотний характер, за якого досягнуті результати зміцнюють ресурсну та репутаційну базу подальшої відповідальної поведінки.

Водночас у дослідженні ідентифіковано ключову суперечність сучасної практики КСВ – розрив між символічним та змістовним її впровадженням. Формальне прийняття ESG-рамок далеко не завжди супроводжується відповідними змінами в операційній моделі, а практика greenwashing девальвує нефінансові декларації та зміщує конкуренцію у площину довіри. За таких умов вирішальною характеристикою стає не наявність задекларованої політики, а верифікована узгодженість між заявленими принципами та фактичними діями, що перетворює прозорість і підзвітність на самостійний нематеріальний актив.

Окремого значення набуває український контекст, у якому повномасштабна війна виконала роль своєрідного стрес-тесту відповідальності

бізнесу. Надзвичайні обставини унаочнили різницю між декларативною та реальною КСВ і фактично стерли межу між корпоративною та громадянською відповідальністю: підтримка сил оборони, допомога вимушеним переселенцям і збереження зайнятості стали не елементами іміджевої політики, а складовими суспільного виживання. Сформований у такий спосіб капітал довіри виявився чинником організаційної стійкості, що емпірично підтверджує теоретичну тезу про зв'язок відповідальної поведінки з довгостроковою життєздатністю підприємства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в сучасних умовах КСВ функціонує як механізм забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, а не як інструмент репутаційного менеджменту. Для вітчизняних підприємств, орієнтованих на міжнародні ринки, зокрема у поштово-логістичній галузі, відповідність принципам соціальної відповідальності та стандартам ESG поступово втрачає статус етичної опції й набуває ознак інституційної передумови доступу до іноземного капіталу та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Це обґрунтовує доцільність переходу до емпіричного аналізу зазначених залежностей на прикладі діяльності ТОВ «Нова Пошта», що становить предмет наступного розділу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Характеристика ТОВ «Нова Пошта» та аналіз показників його діяльності

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільш показових прикладів українського приватного бізнесу, що розвивався не через сировинну модель чи адміністративний ресурс, а через системне будівництво сервісу, логістичної інфраструктури та клієнтської довіри. У контексті досліджень розвитку українського бізнесу та його міжнародної інтеграції [23] ця компанія становить інтерес не лише як оператор доставки, а як повноцінна логістично-фінансова екосистема, що поєднує внутрішню доставку, міжнародні перевезення, фінансові сервіси, цифрові продукти, авіалогістику та власну технологічну розробку.

Компанія була заснована у 2001 р. і за роки діяльності пройшла шлях від локального оператора експрес-доставки до найбільш впізнаваного приватного логістичного бренду України. За даними відкритих корпоративних джерел [34], бізнес-модель компанії сформована навколо ідеї, простої для клієнта, але складної в організації: посилка має дійти швидко, зручно, передбачувано і без зайвої бюрократії. Саме ця сервісна логіка стала основою конкурентної переваги на ринку.

На відміну від традиційної поштової моделі, орієнтованої на універсальні послуги та соціальну доступність, «Нова Пошта» сфокусувалася на швидкій доставці посилок і вантажів, розвитку мережі відділень, автоматизації сортування, цифровому самообслуговуванні та роботі з бізнес-клієнтами. Результатом стало перетворення компанії на інфраструктурного партнера для електронної комерції, малого й середнього бізнесу, маркетплейсів і роздрібних мереж.

У 2020-2025 рр. підприємство функціонувало в умовах послідовних кризових викликів: пандемія COVID-19, повномасштабна війна, руйнування частини логістичної інфраструктури, міграція населення, енергетичні атаки та загальне зростання операційних витрат. Однак фінансові дані за досліджуваний період [44] свідчать, що компанія не лише зберегла діяльність, а й суттєво збільшила дохід, розширила мережу та наростила фінансову базу – що є одним із ключових індикаторів практично підтвердженої стійкості. ТОВ «Нова Пошта» функціонує як підприємство у сфері логістики, експрес-доставки та поштово-кур'єрського обслуговування. За даними офіційних реєстраційних і корпоративних джерел [34; 43], основна діяльність пов'язана з організацією руху документів, посилок і вантажів між відправниками та одержувачами на території України й за її межами. Компанія обслуговує фізичних осіб, інтернет-магазини, малий і середній бізнес, корпоративний сектор, волонтерські організації та міжнародних клієнтів.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Код ЄДРПОУ	31316718
Рік створення	2001
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	м. Київ, Столичне шосе, буд. 103
Галузь	Логістика, експрес-доставка, поштово-кур'єрські послуги
Основний вид діяльності за КВЕД	52.29 – інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Основні клієнтські сегменти	Фізичні особи, e-commerce, МСБ, корпоративні та міжнародні клієнти
Основні формати доставки	Відділення, поштомати, адресна доставка, міжнародна доставка, вантажні перевезення
Ключові стратегічні напрями	Масштабування мережі, автоматизація, цифровізація, міжнародна експансія, фінансові сервіси

За своєю суттю «Нова Пошта» функціонує на стику кількох ринків: формально це логістична компанія, однак фактично вона виконує роль інфраструктурного оператора для торгівлі, фінансових сервісів і міжнародного обміну. Відповідно до матеріалів про структуру групи NOVA [34; 64], для клієнта цінність полягає не лише в переміщенні посилки, а у зменшенні часу, ризику й зусиль. Саме тому компанія активно інвестує не лише у фізичну інфраструктуру, а й у цифрові рішення: мобільний додаток, онлайн-кабінети, API для бізнесу, автоматизацію, трекінг та інтеграції з інтернет-магазинами.

Важливою ознакою бізнес-моделі є висока частота взаємодії з клієнтом. На відміну від банку чи страхової компанії, що контактують зі споживачем епізодично, логістичний оператор взаємодіє з клієнтами щодня. Це створює одночасно перевагу - у вигляді стійкого попиту та впізнаваності бренду - і ризик: будь-яка затримка, пошкодження відправлення або невдала комунікація миттєво відображається на сприйнятті сервісу. Відтак якість операційного виконання є не другорядним процесом, а безпосередньою основою фінансової результативності.

Одна з ключових відмінностей «Нової Пошти» від класичного поштового оператора полягає в тому, що навколо базового логістичного бізнесу сформована група пов'язаних компаній. Як свідчить опис корпоративної структури NOVA [34; 64], це дозволяє диверсифікувати джерела доходу, контролювати більше етапів клієнтського шляху та створювати додану вартість у суміжних сферах. До групи належать такі ключові напрями.

NovaPost в Україні – основний логістичний оператор групи, що забезпечує доставку документів, посилок і вантажів по всій країні та формує ядро бренду і клієнтської бази.

NovaPay – небанківська фінансова установа, що забезпечує платежі, перекази та розрахунки, пов'язані з доставкою. В умовах e-commerce логістика і фінансові операції невіддільні, тому цей напрям дозволяє групі утримувати фінансову взаємодію з клієнтом всередині власної екосистеми.

NovaGlobal розвиває міжнародну доставку та глобальні логістичні

рішення. У контексті міжнародної інтеграції українського бізнесу [23] цей напрям є особливо значущим для споживачів, що купують товари за кордоном, та підприємців, які реалізують продукцію на міжнародних маркетплейсах.

NovaPostEurope забезпечує доставку між Україною та країнами Європи, розвиває власні відділення, партнерські точки видачі та поштоматні рішення. Після початку повномасштабної війни цей напрям набув стратегічного значення у зв'язку з масовою міграцією українців і зростанням транскордонного попиту.

SupernovaAirlines – авіаційний напрям групи, що у логіці вертикальної інтеграції забезпечує гнучкість міжнародної доставки та знижує залежність від зовнішніх авіапартнерів, позиціонуючи групу як міжнародну логістичну платформу.

NovaDigital відповідає за технологічну складову групи: програмне забезпечення, цифрові сервіси, системи управління логістикою та клієнтські застосунки. Конкурентоспроможність сучасної логістики визначається не лише фізичною інфраструктурою, а й якістю даних, алгоритмів і цифрового досвіду.

Таким чином, NOVA є групою, що вибудовує повний цикл обслуговування клієнта: від оформлення замовлення до доставки, оплати, міжнародного переміщення та фінансової взаємодії. Така структура створює кілька джерел доходу і знижує залежність від одного виду послуг, що є перевагою з інвестиційного погляду. Водночас різна маржинальність, регуляторні вимоги та ризики окремих напрямів ускладнюють управління групою в цілому.

Конкурентна сила «Нової Пошти» значною мірою базується на фізичній інфраструктурі. За даними компанії щодо розвитку мережі та операційних потужностей [33], вона системно розвиває відділення, поштомати, сортувальні термінали, транспортний парк та ІТ-системи. Станом на початок 2026 р. мережа в Україні перевищила 50 тис. точок сервісу: понад 15,8 тис. відділень і понад 34,1 тис. поштоматів. У 2025 р. мережа збільшилася на 12,2 тис. нових точок. Такий масштаб забезпечує високу доступність сервісу, але водночас потребує

значних витрат на оренду, персонал, обслуговування та енергозабезпечення.

Окрему роль відіграють сортувальні термінали: швидкість доставки в логістиці визначається не лише транспортом, а й пропускнуою здатністю вузлів обробки відправлень. У найбільших терміналах компанії обробка сягає десятків тисяч посилок на годину, що забезпечує стабільний темп доставки між великими містами. У 2025 р. група NOVA інвестувала в Україну понад 4 млрд грн [33], спрямувавши кошти на розвиток мережі, сортувального обладнання та транспортного парку. Для інвестора це свідчить як про наявність реальних фізичних активів, так і про капіталомісткість моделі: зростання потребує постійних вкладень, тому аналіз компанії не може обмежуватися лише динамікою доходу – необхідно оцінювати, чи встигає прибутковість за темпом розширення активів.

Пандемія COVID-19 стала для логістичного ринку парадоксальним явищем. Обмеження офлайн-торгівлі прискорили перехід споживачів до онлайн-покупок, суттєво збільшивши попит на доставку. Для «Нової Пошти» цей період став випробуванням операційної гнучкості: зросла роль безконтактної оплати, поштоматів, адресної доставки та цифрового управління відправленнями. Пандемія змінила не лише обсяги, а й характер клієнтських очікувань – сервіс мав бути швидким, дистанційним і контрольованим через смартфон.

Фінансові показники підтверджують, що компанія скористалася цим зрушенням. Згідно з даними звітності за 2020-2021 рр. [23], дохід зріс з 16,9 млрд грн до 20,8 млрд грн, а чистий прибуток – з 991,3 млн грн до 2,6 млрд грн. Паралельно компанія долучилася до соціальних проєктів – доставки гуманітарної допомоги та підтримки медичних закладів. У дослідженнях соціальної відповідальності бізнесу в кризових умовах [16; 18] зазначається, що така діяльність формує не лише репутаційний, а й стратегічний капітал довіри, який відіграє роль у довгостроковій стійкості компанії.

Початок повномасштабної війни у 2022 р. став найсерйознішим випробуванням для компанії за всю її історію. Логістика залежить від доріг,

складів, пального, персоналу та передбачуваності попиту – і війна порушила ці умови практично одночасно. Частина відділень була пошкоджена або закрита, маршрути перебудовано, а витрати суттєво зросли. Попри це, компанія зберегла прибутковість. НКЕК відповідно до Закону України «Про поштовий зв'язок» від 04.10.2001 № 2759-III (далі – Закон про ПЗ) забезпечує ефективність функціонування ринку послуг поштового зв'язку на основі збалансування інтересів суспільства, операторів та користувачів послуг поштового зв'язку. За даними звітності [23; 24], дохід зріс з 20,8 млрд грн у 2021 р. до 23,7 млрд грн у 2022 р., хоча чистий прибуток зменшився з 2,6 млрд грн до 2,1 млрд грн – що відображає підвищення операційної собівартості в умовах війни. У 2023 р. компанія адаптувалася: дохід зріс до 36,5 млрд грн, а чистий прибуток – до 4,0 млрд грн, що стало найсильнішим результатом за досліджуваний період [23; 25]. У 2024-2025 рр. дохід продовжував зростати, однак прибутковість знизилася, що підтверджує тривалий, а не короткостроковий характер тиску воєнної економіки на витрати [23; 26; 31].

Після початку повномасштабного збройного вторгнення Російської Федерації у лютому 2022 року компанія суттєво активізувала міжнародний вектор розвитку та розпочала масштабування мережі за межами України, що ознаменувало якісно новий етап у її корпоративній стратегії [23; 36; 26].

Перше закордонне відділення «Нової Пошти» під брендом NovaPost було відкрито 7 жовтня 2022 року у Варшаві [36]. Відтак розпочалася стрімка географічна експансія: за рік з жовтня 2022 року компанія відкрила 63 відділення у Молдові та шести країнах ЄС – Польщі, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині та Словаччині [26]. У листопаді 2023 року в Будапешті відкрилося перше відділення компанії в Угорщині, яка стала десятою країною присутності NovaPost[63]. Паралельно анонсувалося подальше розширення: у кінці 2023 – упродовж 2024 року планувалося відкриття відділень у Мілані, Парижі, Мадриді, Стамбулі, Лондоні, Афінах, Дубліні та Амстердамі [26]. Станом на 2025 рік компанія вже функціонує у 16 країнах, серед яких Польща, Німеччина, Італія, Франція, Іспанія, Австрія, Нідерланди та інші, а міжнародна експансія

продовжує набирати обертів [64; 31].

Фінансове забезпечення міжнародного розвитку здійснювалося переважно за рахунок власних ресурсів компанії: загальний бюджет експансії на 2022-2025 роки становив 10 млн доларів США, що, за оцінкою самого керівництва, є відносно скромним показником для виходу на такі ринки, як Велика Британія чи Німеччина [26]. Водночас фінансова стійкість компанії в цей період залишалася доволі високою: виторг «Нової Пошти» у 2022 році зріс на 13,6% і сягнув 23,7 млрд грн [23; 24], а чистий прибуток за перше півріччя 2023 року зріс майже вп'ятеро – до 2,4 млрд грн [46]. За підсумками 2024 року компанія встановила рекорд, виконавши 480 млн відправлень, що на 16% більше порівняно з 2023 роком [33].

Принципово важливою характеристикою міжнародного розвитку компанії стало органічне поєднання комерційного масштабування з реалізацією принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). В умовах воєнного стану «Нова Пошта» не лише забезпечувала безперервність логістичних процесів на внутрішньому ринку, але й активно підтримувала гуманітарні ініціативи. Починаючи з 24 лютого 2022 року компанія щомісяця перевозить близько 1500 тонн вантажів для захисників та цивільного населення України в рамках програми «Гуманітарна пошта України», запущеної ще у 2014 році [27]. З початку 2023 року програмою разової допомоги Нової пошти вже скористалися 16 тисяч українців та 1500 благодійних фондів і волонтерів [27]. Окрім цього, з 24 лютого 2022 року компанія спрямувала на допомогу захисникам понад 1 млрд грн [27]. Компанія також співпрацює з Державною службою України з надзвичайних ситуацій, надаючи їй логістичну підтримку та забезпечуючи рятувальні бригади необхідними матеріалами [34].

У результаті міжнародна експансія компанії супроводжувалася цілеспрямованим формуванням репутації соціально відповідального бренду, що стало вагомим чинником зміцнення довіри з боку споживачів та партнерів на зарубіжних ринках. Програма «Гуманітарна пошта України» зробила значний внесок у репутацію компанії як сталого бізнесу та справжнього

корпоративного громадянина [18; 27]. Суттєву роль відіграла й технологічна складова міжнародної інтеграції: впровадження хмарної платформи SMART CRM дозволило автоматизувати продажі, клієнтський сервіс і логістичні процеси, забезпечивши масштабованість та прозору роботу міжнародної екосистеми [67].

Показовим є також контекст ширшої присутності українського бізнесу за кордоном, у якому відбувалася ця експансія: за даними Reuters, кожен десятий бізнес, що відкрився у Польщі у 2024 році, є українським, а сукупний внесок українців додав до ВВП країни від 1,1 до 1,35% [36].

Вихід «Нової Пошти» на європейський ринок відбувався в умовах жорсткої конкуренції з боку усталених міжнародних логістичних операторів. Це переконливо свідчить про те, що сучасна конкурентоспроможність підприємства визначається не лише економічними показниками або ефективністю бізнес-моделі, але й рівнем корпоративної репутації, здатністю до адаптації в кризових умовах та відповідністю принципам сталого розвитку. У даному контексті досвід «Нової Пошти» демонструє, що КСВ здатна виступати самостійним стратегічним інструментом міжнародного позиціонування компанії та її інтеграції у глобальне економічне середовище, набуваючи особливої ваги в умовах геополітичної нестабільності та гуманітарних криз [16; 18; 19; 27].

У межах цього дослідження, спираючись на фінансову звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2025 рр. [44; 33], проведено аналіз динаміки доходу, прибутку, активів, капіталу, зобов'язань, ліквідності, рентабельності та витрат.

За 2020–2025 рр. дохід підприємства зріс більш ніж утричі – з 16,9 млрд грн до 54,2 млрд грн. Така динаміка є показовою для компанії, що функціонує на внутрішньому ринку країни в умовах війни. Зростання пояснюється збільшенням кількості відправлень, активністю e-commerce, розширенням міжнародного напрямку та підвищенням тарифів. Чистий прибуток також зріс – з 991,3 млн грн до 2,6 млрд грн, – однак його динаміка була нерівномірною: пік зафіксовано у 2023 р. (4,0 млрд грн), після чого показник знизився, що свідчить

про наростання витратного тиску попри збереження доходного зростання. Власний капітал за досліджуваний період збільшився з 2,2 млрд грн до 13,4 млрд грн, що підтверджує поступове нарощування власної фінансової бази без надмірної залежності від боргового фінансування [44; 33]

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» у 2020–2025 рр., млн грн

Показник	Роки						Відхилення 2024/2025
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Дохід	16 902,9	20 843,5	23 687,0	36 468,9	44 779,9	54 153,0	+ 9 373,1
Чистий прибуток	991,3	2 600,3	2 136,0	3 967,2	2 500,3	2 610,4	+ 110,1
Активи	7 300,4	13 498,1	15 754,9	23 101,7	31 466,6	33 831,6	+ 2 365,0
Гроші та їх еквіваленти	н/д	827,8	673,5	1 079,3	2 659,6	4 195,3	+ 1535,7
Власний капітал	2 186,9	4 491,2	6 516,1	9 508,3	11 588,4	13 362,4	+ 1 774,0
Довгострокові зобов'язання	н/д	3 897,3	3 787,6	5 337,0	9 130,4	8 609,9	– 520,5
Поточні зобов'язання	н/д	5 109,6	5 451,2	8 256,4	10 747,8	11 859,3	+ 1 111,5
Кількість персоналу, осіб	н/д	29 790	27 819	26 327	27 509	27 572	+ 63

Таблиця 2.3

Темпи приросту основних показників ТОВ «Нова Пошта», %

Показник	Роки					Відхилення
	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2025/2024	
Дохід	23,3	13,6	54,0	22,8	20,9	–1,9
Чистий прибуток	162,3	-17,9	85,7	-37,0	4,4	+41,4
Активи	84,9	16,7	46,6	36,2	7,5	–28,7
Власний капітал	105,4	45,1	45,9	21,9	15,3	–6,6
Гроші та їх еквіваленти	н/д	-18,6	60,2	146,4	57,7	–88,7

Аналіз темпів приросту засвідчує, що протягом 2020-2025 рр. ТОВ «Нова Пошта» зберігало позитивну динаміку, проте темпи зростання поступово уповільнювалися, що є закономірним переходом від фази екстенсивної експансії

до зрілішого етапу функціонування. Дохід зростав щороку з піком у 2023 р. (54,0%) як ефект відновлення після першого року війни, після чого стабілізувався на рівні 20-23%. Найбільш проблемною є волатильна динаміка чистого прибутку (від +162,3% у 2021 р. до -37,0% у 2024 р.), яка в останні роки відстає від приросту доходу й активів, що вказує на наростання витратного тиску та стиснення маржі. Отже, ключовим стратегічним викликом стає не нарощування обсягів, а здатність конвертувати зростання доходу у приріст прибутку [44; 33].

Таблиця 2.4

Продуктивність персоналу ТОВ «Нова Пошта» у 2021-2025 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2024/2025
	2021	2022	2023	2024	2025	
Кількість персоналу, осіб	29 790	27 819	26 327	27 509	27 572	+63
Дохід на одного працівника, тис. грн	699,7	851,5	1 385,2	1 627,8	1 964,1	+336,3
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	87,3	76,8	150,7	90,9	94,7	+3,8

Продуктивність персоналу демонструє стійке зростання: дохід на одного працівника збільшився з 699,7 тис. грн у 2021 р. до 1 964,1 тис. грн у 2025 р., тобто майже у 2,8 раза. Це свідчить про автоматизацію процесів і підвищення операційної ефективності [44; 33].

Таблиця 2.5

Показники прибутковості ТОВ «Нова Пошта» у 2021-2025 рр., %

Показник	Роки					Відхилення 2024/2025
	2021	2022	2023	2024	2025	
Рентабельність активів (ROA)	19,26	13,56	17,17	7,95	7,72	-0,23
Рентабельність власного капіталу (ROE)	77,88	38,81	49,51	23,70	20,92	-2,78
Чиста маржа	12,48	9,02	10,88	5,58	4,82	-0,76

У 2021 р. компанія демонструвала високу прибутковість: чиста маржа – 12,48%, ROA – 19,26%, ROE – 77,88%. Найбільш проблемною є динаміка 2024-2025 рр.: чиста маржа знизилася до 4,82%, що означає зростання доходу при зменшенні частки чистого прибутку. Така ситуація характерна для бізнесу, що активно масштабується в умовах підвищених ризиків і капіталомісткої інфраструктури. Зниження ROA з 19,26% до 7,72% пов'язане з випереджальним зростанням активів відносно прибутку – нова інфраструктура може давати віддачу з часовим лагом, що потребує контролю ефективності капітальних вкладень [44; 33].

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта» у 2021-2025 рр., %

Показник	Роки					Відхилення 2024/2025
	2021	2022	2023	2024	2025	
Коефіцієнт поточної ліквідності	101,63	63,03	52,47	65,48	69,01	+3,53
Коефіцієнт швидкої ліквідності	96,99	55,28	47,46	61,77	65,02	+3,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	16,20	13,70	13,12	27,84	37,90	+10,06

У 2021 р. поточна ліквідність перевищувала 100%, тобто оборотні активи повністю покривали поточні зобов'язання. У 2022-2023 рр. показник знизився, відображаючи напруження оборотного капіталу в період воєнної адаптації. У 2024-2025 рр. спостерігається часткове відновлення. Позитивною тенденцією є зростання абсолютної ліквідності до 37,90% у 2025 р., що пов'язане зі збільшенням грошових коштів з 827,8 млн грн до 4,2 млрд грн. В умовах війни така ліквідна подушка є суттєвою перевагою, що дозволяє покривати непередбачені витрати та уникати касових розривів [44; 33].

Коефіцієнт автономії зріс з 33,27% у 2021 р. до 39,50% у 2025 р., що свідчить про зростання частки активів, профінансованих власним капіталом. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2025 р. становив 52,10% – понад половина довгострокової майнової бази покривається власними коштами, що є важливим показником для капіталомісткого

логістичного бізнесу. Загалом структура капіталу компанії виглядає контрольованою: за наявності значних зобов'язань підприємство послідовно нарощує власний капітал і грошові резерви. Ключовим ризиком залишається не сам рівень боргу, а здатність підтримувати достатню маржу для його обслуговування в умовах тривалого витратного тиску [44; 33].

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» у 2021-2025 рр., %

Показник	Роки					Відхилення 2024/2025
	2021	2022	2023	2024	2025	
Коефіцієнт автономії	33,27	41,36	41,16	36,83	39,50	+2,67
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	54,08	52,89	50,66	47,44	52,10	+4,66
Коефіцієнт заборгованості	37,85	34,60	35,74	34,16	35,05	+0,89

У 2025 р. чистий дохід ТОВ «Нова Пошта» становив 54,15 млрд грн, собівартість реалізованих послуг – 42,75 млрд грн, валовий прибуток – 11,41 млрд грн, операційний прибуток – 5,23 млрд грн, чистий прибуток – 2,61 млрд грн [23; 33]. Суттєвий розрив між операційним і чистим прибутком зумовлений фінансовими витратами та податком на прибуток.

Таблиця 2.8

Структура операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2025 р.

Елемент витрат	Сума, млн грн	Частка, %
Матеріальні затрати	2 168,5	4,34
Витрати на оплату праці	12 459,7	24,92
Відрахування на соціальні заходи	2 582,9	5,17
Амортизація	4 025,6	8,05
Інші операційні витрати	28 753,5	57,52
Разом	49 990,2	100,00

Найбільша частка припадає на інші операційні витрати – 57,52%, що для логістичного оператора охоплює транспортні витрати, оренду,

енергозабезпечення, ремонт, безпеку та IT-рішення. Другою за значенням статтею є оплата праці – 24,92%, що закономірно з огляду на масштаб мережі та чисельність персоналу. Амортизація перевищила 4 млрд грн, що в контексті капіталомісткої операційної моделі [23; 33] підтверджує: підтримання конкурентних переваг потребує постійного оновлення інфраструктури — і саме це є структурним чинником тиску на чисту маржу.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Нова Пошта» та діагностика системи управління

У попередньому підрозділі було розглянуто організаційно-економічний профіль ТОВ «Нова Пошта», структуру групи NOVA, основні напрями її діяльності та фінансові показники за 2020– 2025 рр. Проведений аналіз засвідчив, що компанія функціонує не лише як оператор експрес-доставки, а як розгалужена логістично-фінансова екосистема, що об'єднує внутрішню доставку, міжнародні перевезення, цифрові сервіси, фінансові рішення та інфраструктурні активи [34; 64; 44; 33]. У цьому контексті подальше дослідження має бути спрямоване не на повторення загальної характеристики підприємства, а на оцінку того, як зовнішнє середовище впливає на його діяльність і наскільки внутрішня система управління здатна забезпечувати стійкість компанії.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідним етапом оцінювання стратегічного стану ТОВ «Нова Пошта», оскільки саме співвідношення зовнішніх викликів і внутрішніх ресурсів визначає реальні можливості розвитку підприємства. Для логістичного бізнесу це особливо важливо: він залежить від макроекономічної ситуації, безпекових умов, транспортної інфраструктури, цифрових технологій, поведінки споживачів, кадрового потенціалу та швидкості управлінського реагування.

У межах цього підрозділу ТОВ «Нова Пошта» розглядається як складна управлінська система, що функціонує в умовах високої невизначеності.

Основна увага приділяється зовнішнім чинникам, внутрішнім ресурсам, сильних і слабких сторонам підприємства, а також діагностиці ключових елементів системи управління. Питання корпоративної соціальної відповідальності у цьому підрозділі не деталізується, оскільки воно становить предмет окремого аналізу в наступному пункті роботи.

Зовнішнє середовище ТОВ «Нова Пошта» формується під впливом сукупності економічних, політико-правових, соціально-демографічних, технологічних, конкурентних і міжнародних факторів. Їхній вплив має не лише загальний, а й безпосередньо операційний характер, оскільки логістична компанія щоденно залежить від стану доріг, вартості пального, безпеки маршрутів, платоспроможності клієнтів, цифрових каналів продажу та стабільності роботи інфраструктури [39; 41].

Одним із ключових факторів зовнішнього середовища є розвиток електронної комерції. Зростання онлайн-торгівлі посилює попит на швидку, зручну й технологічно прозору доставку. Для ТОВ «Нова Пошта» цей чинник є стратегічно сприятливим, оскільки компанія обслуговує як фізичних осіб, так і інтернет-магазини, маркетплейси, малий і середній бізнес, корпоративний сектор та міжнародних клієнтів [34]. Логістика в такій моделі перестає бути лише допоміжною функцією торгівлі: вона стає частиною клієнтського досвіду, адже покупець оцінює не тільки товар, а й швидкість, передбачуваність і комфорт його отримання.

Разом із тим розвиток e-commerce підвищує вимоги до якості управління операціями. Сучасний клієнт очікує не просто доставки, а комплексного сервісу: онлайн-оформлення, мобільного застосунку, відстеження, переадресації, повернення, гнучкої оплати та швидкої комунікації у разі проблем. Тому ринковий попит створює не лише можливість для зростання, а й постійний тиск на операційну систему підприємства [41].

Другим суттєвим чинником є конкурентне середовище. На ринку поштово-логістичних послуг ТОВ «Нова Пошта» конкурує з АТ «Укрпошта», ТОВ «Міст Експрес», ТОВ «Делівері», міжнародними логістичними

операторами, а також із власними службами доставки великих торговельних платформ (Рис. 2.1). Конкуренція розгортається не лише за ціною, а й за швидкістю, географією покриття, якістю сервісу, цифровою зручністю, роботою з бізнес-клієнтами та міжнародними можливостями [39; 40; 41].

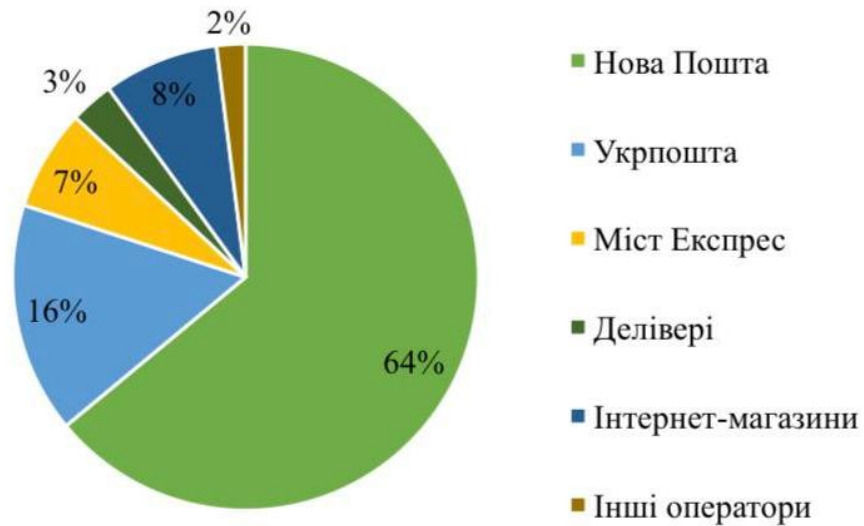


Рис. 2.1. Структура ринку доставки в Україні

Стійкість конкурентних позицій «Нової Пошти» значною мірою пояснюється тим, що компанія сформувала не окрему послугу доставки, а повноцінну сервісну модель. Її перевага полягає у поєднанні фізичної інфраструктури, цифрових інструментів, клієнтської бази, бренду та досвіду роботи з різними сегментами ринку. Проте це ж створює і високі очікування: компанія, що претендує на роль ринкового лідера, не може дозволити собі стабільно низьку якість обслуговування в окремих підрозділах, затримки або слабку реакцію на скарги клієнтів.

Окремий блок зовнішніх ризиків пов'язаний із повномасштабною війною. Для логістичного бізнесу війна означає одночасне загострення кількох проблем: пошкодження інфраструктури, зміну маршрутів, ризики для персоналу, нерівномірність попиту, енергетичні перебої, зростання витрат на безпеку й непередбачуваність операційного планування. У проміжному варіанті роботи вже зазначено, що у 2020–2025 рр. компанія працювала в

умовах послідовних кризових викликів: пандемії COVID-19, повномасштабної війни, руйнування частини інфраструктури, міграції населення, енергетичних атак і зростання операційних витрат [44; 33]. Цей висновок є принциповим для розуміння середовища діяльності підприємства: розвиток компанії відбувався не в стабільних умовах, а в умовах тривалого зовнішнього тиску.

Економічні чинники також суттєво впливають на діяльність ТОВ «Нова Пошта». До них належать інфляція, коливання валютного курсу, зростання вартості пального, електроенергії, оренди, транспортного обслуговування, обладнання та оплати праці. Для логістичного підприємства ці фактори прямо впливають на собівартість послуг. З одного боку, компанія повинна підтримувати прибутковість і фінансувати розвиток інфраструктури; з іншого боку, надмірне підвищення тарифів може посилити чутливість клієнтів до цін і створити додатковий простір для конкурентів [44; 33].

Міжнародне середовище для компанії набуло особливого значення після 2022 р. Масова міграція українців, зростання транскордонних відправлень і потреба українського бізнесу у виході на зовнішні ринки посилили значення міжнародного напрямку NovaPost[23; 64; 36]. У попередньому підрозділі вже було зазначено, що група NOVA включає NovaGlobal, NovaPostEurope, SupernovaAirlines та NovaDigital, тобто не обмежується внутрішнім ринком доставки [34; 64]. Це дає змогу компанії диверсифікувати джерела доходу, але водночас ускладнює управління, оскільки міжнародна діяльність потребує врахування законодавства інших країн, митних процедур, локальної конкуренції та відмінностей у поведінці споживачів.

Технологічні фактори є одночасно джерелом переваг і джерелом ризиків. Цифровізація дозволяє «Новій Пошті» автоматизувати обробку відправлень, розвивати мобільні сервіси, API для бізнесу, онлайн-кабінети, трекінг, інтеграції з інтернет-магазинами та внутрішню аналітику [34; 64; 41]. Однак висока залежність від цифрових систем підвищує значення кібербезпеки, стабільності IT-інфраструктури та захисту персональних даних. Для компанії такого масштабу технічний збій може мати не локальний, а системний ефект.

Таблиця 2.9

Ключові фактори зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Група факторів	Основний прояв	Вплив
Економічні	інфляція, витрати	зростання собівартості
Конкурентні	логістичні оператори	тиск на сервіс і тарифи
Технологічні	цифровізація	операційна ефективність
Політико-правові	воєнний стан	управлінська невизначеність
Соціальні	міграція, e-commerce	зміна попиту
Міжнародні	NovaPostEurope	нові ринки
Безпекові	обстріли, ризики	загроза інфраструктурі

Узагальнюючи вплив зовнішнього середовища, можна зазначити, що для ТОВ «Нова Пошта» воно є суперечливим. З одного боку, розвиток електронної комерції, міжнародної доставки й цифрових сервісів створює потужні можливості для зростання. З іншого боку, війна, зростання витрат, конкуренція та технологічні ризики формують постійний тиск на управлінську систему підприємства [44; 33; 39; 41].

Внутрішнє середовище ТОВ «Нова Пошта» охоплює логістичну інфраструктуру, фінансові ресурси, персонал, цифрові сервіси, організаційну структуру, корпоративні цінності та систему управління бізнес-процесами. Саме внутрішні можливості визначають, чи здатна компанія не лише реагувати на зовнішні виклики, а й використовувати їх як основу для розвитку.

Першою ключовою складовою внутрішнього середовища є логістична інфраструктура. У попередньому підрозділі роботи вже обґрунтовано, що конкурентна сила «Нової Пошти» значною мірою базується на масштабі фізичної мережі: відділеннях, поштоматах, сортувальних терміналах, транспортному парку та ІТ-системах [33]. Такий масштаб забезпечує високу доступність сервісу для клієнтів, але одночасно потребує значних витрат на оренду, персонал, технічне обслуговування, енергозабезпечення та безпеку.

Другою складовою є фінансовий потенціал. За даними фінансового аналізу, проведеного в пункті 2.1, дохід підприємства за 2020–2025 рр. зріс із 16,9 млрд грн до 54,2 млрд грн, тобто більш ніж утричі [44; 33]. Водночас динаміка чистого прибутку була нерівномірною: після зростання до 4,0 млрд грн у 2023 р. показник знизився у 2024–2025 рр., що свідчить про посилення витратного тиску. Отже, внутрішня фінансова база компанії є достатньо сильною, однак її ефективність залежить від здатності контролювати собівартість і забезпечувати віддачу від інвестицій.

Третьою важливою складовою є кадровий потенціал. У роботі вже зазначено, що кількість персоналу у 2021–2025 рр. залишалася значною, а дохід на одного працівника зріс із 699,7 тис. грн у 2021 р. до 1 964,1 тис. грн у 2025 р. [44; 33]. Це свідчить про підвищення продуктивності, яке може бути пов'язане з автоматизацією, цифровізацією та оптимізацією процесів. Водночас для логістичного підприємства персонал залишається не лише ресурсом, а й носієм якості сервісу. Саме працівники відділень, терміналів, кур'єрських служб, контакт-центрів і управлінських підрозділів формують щоденний клієнтський досвід.

Проблемним аспектом кадрової складової є високе навантаження на працівників операційного рівня, потреба в постійному доборі персоналу, адаптації новачків і підтриманні однакових стандартів обслуговування. У дослідженнях щодо онбордингу персоналу транспортно-логістичних підприємств в умовах воєнних викликів наголошується, що кадрова адаптація безпосередньо впливає на стабільність бізнес-процесів, якість сервісу та здатність компанії підтримувати операційну стійкість [42]. Цей висновок варто розглядати не як опис HR-процедур, а як управлінський ризик, що безпосередньо впливає на стабільність сервісу.

Четвертою складовою внутрішнього середовища є цифрова інфраструктура. У пункті 2.1 зазначено, що компанія активно інвестує у мобільний застосунок, онлайн-кабінети, API для бізнесу, автоматизацію, трекінг та інтеграції з інтернет-магазинами [34; 64]. Це означає, що цифрова

інфраструктура є не просто допоміжним інструментом, а елементом основної бізнес-моделі. Для клієнтів вона забезпечує зручність і прозорість, а для компанії – контроль операцій, скорочення ручної праці, швидший обмін даними й можливість масштабування [41].

П'ятою складовою є бренд і репутація. ТОВ «Нова Пошта» має високу впізнаваність і стійку асоціацію зі швидкою доставкою, технологічністю та зручністю. Це створює конкурентну перевагу, однак водночас підвищує вразливість до сервісних помилок. Компанія з сильним брендом перебуває під постійною увагою клієнтів, тому будь-яка затримка, пошкодження відправлення або неякісна комунікація сприймається гостріше, ніж у менш помітних операторів [8; 40].

Таблиця 2.10

Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Елемент	Сильна сторона	Проблемний аспект
Інфраструктура	широка мережа	високі витрати
Фінанси	зростання доходу	тиск на маржу
Персонал	досвід і масштаб	плинність кадрів
Цифровізація	швидкість сервісу	кіберризика
Бренд	висока довіра	високі очікування
Управління	формалізація процесів	складність координації

Загалом внутрішнє середовище ТОВ «Нова Пошта» можна оцінити як сильне, але ресурсно напружене. Компанія має масштабну інфраструктуру, значну клієнтську базу, розвинені цифрові сервіси, фінансову спроможність і досвід кризової адаптації. Водночас саме масштаб діяльності створює основні внутрішні ризики: зростання витрат, складність координації, потребу у стандартизації якості, навантаження на персонал і залежність від ІТ-систем.

Управлінська система ТОВ «Нова Пошта» включає кілька ключових блоків: стратегічне управління, операційне управління, фінансовий менеджмент, управління персоналом, цифрове управління, управління якістю

та взаємодію з клієнтами. Кожен із цих блоків має власну функцію, але ефективність компанії залежить саме від їхньої узгодженості.

Стратегічне управління підприємства спрямоване на масштабування мережі, розвиток міжнародного напрямку, автоматизацію процесів, підвищення ефективності бізнес-моделі та зміцнення позицій на ринку. Це узгоджується з характеристикою компанії як логістично-фінансової екосистеми, поданою в пункті 2.1 [34; 21]. Стратегія розвитку не обмежується збільшенням кількості відправлень; вона передбачає розширення сервісної екосистеми, розвиток суміжних напрямів і вихід за межі внутрішнього ринку.

Операційне управління є центральною складовою діяльності компанії. Воно охоплює роботу відділень, поштоматів, сортувальних терміналів, транспортних маршрутів, кур'єрської доставки, складських потужностей і контактних каналів. Основними критеріями його ефективності є швидкість, точність, безпека, доступність і стабільність сервісу. Саме операційна система перетворює стратегічні обіцянки бренду на реальний клієнтський досвід [39; 40].

Фінансове управління спрямоване на підтримання прибутковості, контроль витрат, фінансування інвестицій і забезпечення платоспроможності. У пункті 2.1 уже показано, що у 2024–2025 рр. дохід компанії продовжував зростати, однак чиста маржа знизилася до 4,82 % у 2025 р. [23; 33]. Це свідчить, що фінансове управління має зосереджуватися не лише на зростанні виручки, а й на контролі собівартості, ефективності капітальних інвестицій та управлінні витратами.

Цифрове управління є ще одним системним елементом менеджменту. Наявність NovaDigital у структурі групи свідчить про те, що цифровізація в компанії має не випадковий, а інституційний характер [34; 64]. ІТ-рішення підтримують логістику, клієнтський сервіс, фінансові операції, трекінг, інтеграції для бізнесу та внутрішню аналітику. Отже, цифрове управління фактично є інфраструктурою для всіх інших управлінських блоків [41].

Таблиця 2.11

Діагностика системи управління ТОВ «Нова Пошта»

Блок управління	Функція	Оцінка
Стратегічне	розвиток і масштабування	сильна позиція
Операційне	доставка і сервіс	ключовий блок
Фінансове	витрати й інвестиції	потребує контролю
Кадрове	персонал і адаптація	зона ризику
Цифрове	ІТ та аналітика	стратегічна перевага
Якість	стандарти сервісу	критично важлива

Діагностика показує, що система управління ТОВ «Нова Пошта» загалом відповідає масштабам діяльності підприємства. Вона є функціонально розгалуженою, орієнтованою на процеси, технологічну підтримку й швидке операційне реагування. Водночас її ефективність залежить від здатності координувати велику кількість підрозділів, підтримувати єдині стандарти сервісу, контролювати витрати й оперативно реагувати на зовнішні ризики.

Узагальнення результатів проведеного організаційно-економічного та фінансового аналізу потребує їх формалізації у вигляді цілісної оцінки стратегічної позиції підприємства. Із цією метою застосовано метод SWOT-аналізу, який дає змогу системно зіставити внутрішні детермінанти діяльності компанії (сильні та слабкі сторони) із чинниками зовнішнього середовища (можливості та загрози) і слугує методичним підґрунтям для обґрунтування стратегічних альтернатив. Результати діагностики систематизовано у табл. 2.12.[34; 64; 44; 33; 39; 40; 41; 42].

Аналіз внутрішнього потенціалу ТОВ «Нова Пошта» засвідчує, що його конкурентні переваги мають переважно інфраструктурно-технологічну природу. Домінуюче становище на ринку (частка близько 60–65% та понад 522 млн оброблених відправлень у 2025 р.), розгалужена мережа з понад 50 тис. точок обслуговування, власна цифрова екосистема та диверсифікована

структура групи формують стійке ядро конкурентоспроможності, підкріплене високим рівнем довіри до бренду й здатністю до самофінансування інвестицій. Водночас ключова вразливість компанії має не ринковий, а фінансово-операційний характер: прогресуюче стиснення чистої маржі (з 12,5% у 2024 р. до 4,8% у 2025 р.), висока капіталомісткість бізнес-моделі, обмежена цінова гнучкість та збитковість більшості напрямів міжнародної експансії свідчать про випереджальне зростання витрат і активів відносно прибутку. Додатковими внутрішніми обмеженнями виступають плинність кадрів, нерівномірність якості сервісу та залежність операційних процесів від ІТ-інфраструктури

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лідерство на ринку: частка 60–65%, понад 522 млн відправлень (2025) 2. Мережа понад 50 тис. точок (15,8 тис. відділень + 34,1 тис. поштоматів) 3. Найсильніший логістичний бренд і висока довіра клієнтів 4. Власна цифрова екосистема: ІТ-платформа, застосунок, ШІ 5. Диверсифікована група Nova (NovaPay, NovaPostEurope, SupernovaAirlines) 6. Фінансова стійкість і самофінансування інвестицій (понад 4 млрд грн у 2025) 7. Доведена операційна стійкість в умовах війни 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стиснення чистої маржі (з 12,5% до 4,8% у 2024–2025 рр.) 2. Висока капіталомісткість і операційні витрати моделі 3. Преміальні тарифи, відсутність економ-сегменту 4. Збитковість NovaPostEurope (прибуток лише в 4 з 16 країн) 5. Плинність кадрів і дефіцит кваліфікованого персоналу 6. Нерівномірна якість сервісу, сезонні перевантаження 7. Залежність від ІТ-інфраструктури і складність управління групою
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ринку e-commerce в Україні (+20–30% щороку) 2. Міжнародна експансія та українська діаспора як база клієнтів 3. Партнерська (менш капіталомістка) модель розвитку в ЄС 4. Розвиток фінтех-екосистеми NovaPay і нових сервісів 5. ESG і зелена логістика – доступ до міжнародного капіталу 6. Монетизація активів: рекламний бізнес, B2B-аналітика 7. ШІ й автоматизація для зниження витрат і відновлення маржі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнні та безпекові ризики (персонал, вантажі, інфраструктура) 2. Цінова конкуренція з боку субсидованої державою «Укрпошти» 3. Глобальні гіганти (DHL, UPS, FedEx) на ринках ЄС 4. Інфляція, девальвація гривні, ціни на паливо й енергію 5. Кіберзагрози та витік даних 6. Регуляторні зміни: митниця, стандарти ESG/CSRD, захист даних 7. Культурні бар'єри та насичення ринків ЄС

Зовнішнє середовище функціонування підприємства характеризується поєднанням значних можливостей зростання з підвищеним рівнем ризику. До сприятливих чинників належать стійке зростання ринку електронної комерції, потенціал міжнародної експансії (зокрема з опорою на українську діаспору та менш капіталомістку партнерську модель), розвиток фінтех-сервісів, а також упровадження ESG-практик і технологій штучного інтелекту як інструментів відновлення прибутковості. Натомість поле загроз формують безпекові ризики воєнного стану, цінова конкуренція з боку субсидованої державою «Укрпошти», присутність глобальних операторів (DHL, UPS, FedEx) на зовнішніх ринках, макроекономічна нестабільність, кіберзагрози та посилення регуляторних вимог, у тому числі екологічних стандартів ЄС.

Оскільки класичний SWOT-аналіз фіксує переважно статичний перелік чинників, для переходу до прикладних стратегічних висновків побудовано конфронтаційну матрицю TOWS (табл. 2.13), яка через попарне зіставлення внутрішніх і зовнішніх детермінант дозволяє сформулювати чотири типи стратегій - SO («максі-максі»), ST («максі-міні»), WO («міні-максі») та WT («міні-міні»).

Таблиця 2.13

Матриця TOWS стратегічні альтернативи

Внутрішні \ Зовнішні чинники	МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
СИЛЬНІ СТО-РОНИ (S)	SO – стратегії «максі-максі» Масштабувати екосистему Nova (логістика + NovaPay + цифра) на ринки ЄС і США, спираючись на бренд та українську діаспору Використати ШІ та ІТ-платформу для захоплення зростаючого ринку e-commerce й запуску нових сервісів	ST – стратегії «максі-міні» Фінансовий резерв і операційна стійкість – буфер проти воєнних та макроекономічних шоків Бренд, якість сервісу й цифрові переваги – утримання клієнтів проти цінової конкуренції та глобальних гігантів
СЛАБКІ СТО-РОНИ (W)	WO – стратегії «міні-максі» Партнерська модель розширення знижує капіталомісткість і збитковість міжнародного напряму Автоматизація та зелена логістика відновлюють маржу; гнучкі/економ-тарифи охоплюють ціночутливі сегменти	WT – стратегії «міні-міні» Інвестиції в кібербезпеку та контроль якості – зниження репутаційних ризиків за цифрової залежності Утримання й мотивація персоналу та диверсифікація маршрутів – стійкість до кадрового дефіциту й безпекових ризиків

Зіставлення квадрантів матриці дає підстави стверджувати, що стратегічний пріоритет для ТОВ «Нова Пошта» зміщується у площину WO- та ST-стратегій. Це означає, що компанії доцільно спрямувати наявні сильні сторони – цифрову екосистему, фінансову стійкість і репутацію бренду – на подолання головної внутрішньої вразливості, тобто на відновлення прибутковості шляхом автоматизації, упровадження зеленої логістики та переходу до менш капіталомісткої партнерської моделі міжнародної експансії, одночасно використовуючи резерв ліквідності й репутаційний капітал як механізм нейтралізації воєнних, цінових та макроекономічних загроз.

Таким чином, SWOT- і TOWS-аналіз не лише діагностують поточну стратегічну позицію підприємства, а й формують аналітичне підґрунтя для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення системи стратегічного управління, зокрема у сфері корпоративної соціальної відповідальності, що розглядається в наступних підрозділах.

2.3. Оцінювання поточної стратегії КСВ ТОВ «Нова Пошта» : внутрішній та зовнішній аспекти

У сучасних умовах ставлення компаній до соціальної відповідальності перестає бути лише питанням вибору й перетворюється на складову стійкості в умовах викликів. Для компаній, що займаються логістикою під час війни, такі дії набувають особливої ваги – вони формують імідж, допомагають зберігати команду, підтримують довіру партнерів та відкривають шлях до міжнародних ринків. Прикладом є ТОВ «Нова Пошта», підхід якої поєднує механізми адаптації та конкурентні переваги, демонструючи, що відповідальність не існує окремо від стратегії, а є її невід’ємною частиною.

Теоретичну основу дослідження формують тривимірна модель корпоративної відповідальності А. Керролла[53], теорія стейкхолдерів Р. Фрімена[59], а також сучасні ESG-практики, закріплені у стандарті ISO 26000:2010 [60]. Згідно з підходом Керролла, компанії функціонують у межах

чотирьох рівнів відповідальності – економічного, правового, етичного та філантропічного, і всі вони простежуються в діяльності «Нової Пошти». Ці виміри не існують окремо один від одного; навпаки, суспільні ініціативи посилюють фінансову стійкість завдяки зміцненню репутації. Водночас доброчесність у прийнятті рішень створює передумови для міжнародного розвитку. Якщо розглядати модель стейкхолдерів Фрімена [59], стає очевидним, що корпоративна соціальна відповідальність перестає бути абстрактною «доброю волею» і перетворюється на систему структурованої взаємодії з конкретними групами – працівниками, клієнтами, державними органами, місцевими громадами та міжнародними партнерами.

Саме такий підхід дозволяє аналізувати КСВ у двох площинах: усередині компанії та поза її межами. Дослідження показують, що впровадження європейських норм КСВ зміцнює суспільну довіру та довгострокову стійкість компаній в умовах невизначеності. Оскільки «Нова Пошта» активно виходить на європейські ринки, дотримання цих стандартів стає не просто декларацією, а необхідною умовою реального визнання на нових ринках. Водночас результати дослідження Кондрашова, Крижка та Ярової [39] демонструють, що відповідальна поведінка бізнесу безпосередньо впливає на формування корпоративного іміджу, особливо коли міжнародне визнання має вирішальне значення. Іншими словами, побудова бренду через етичну та соціально відповідальну діяльність стає ключовим елементом міжнародної присутності NovaPost.

Зовнішній вимір КСВ «Нової пошти» реалізується через систему ініціатив, спрямованих на підтримку суспільства, держави та уражених громад у контексті повномасштабного воєнного вторгнення. Провідним елементом цієї системи є проєкт «Гуманітарна пошта України» [27], що забезпечує безоплатну доставку гуманітарних вантажів – медикаментів, продовольства та засобів першої необхідності – у зони збройного конфлікту та на тимчасово окуповані або звільнені території. Цей проєкт виходить за межі традиційної корпоративної філантропії й фактично є механізмом державно-приватного

партнерства у сфері гуманітарної логістики, що підтверджує стратегічний характер ініціативи.

Серед ініціатив, пов'язаних із зовнішнім виміром КСВ, важливе місце займає корпоративний волонтерський рух «Свої для своїх» [33], у межах якого працівники компанії беруть участь у суспільно корисній діяльності – допомагають внутрішньо переміщеним особам, підтримують ветеранів та долучаються до відновлення постраждалих територій. Корпоративне волонтерство виконує одночасно функцію інструмента соціальної відповідальності та механізму зміцнення внутрішньої стійкості компанії через залучення працівників до суспільно значущої діяльності. Таким чином, «Свої для своїх» функціонує на двох рівнях: формує суспільне сприйняття компанії та водночас впливає на мотивацію персоналу і відчуття приналежності до організації.

Співпраця з Державною службою України з надзвичайних ситуацій [34] є ключовим елементом підходу компанії до корпоративної соціальної відповідальності. Завдяки угоді з «Новою Поштою» національна логістична мережа узгоджує свою діяльність із потребами офіційної системи реагування на кризові ситуації. Така координація відповідає цінностям Десяти принципів UN GlobalCompact[69], особливо в частині суспільної взаємодії та етичної поведінки бізнесу. Водночас ця співпраця виходить далеко за межі формування позитивного іміджу – вона створює реальне логістичне навантаження на внутрішні системи компанії та розширює її функції за межі суто прибуткової діяльності.

Розширення міжнародної присутності ТОВ «Нова Пошта» розглядає не лише як бізнес-амбіцію, а і як частину реалізації власної соціальної відповідальності. Відкриття хабу в Польщі на початку жовтня 2022 року стало відправною точкою, після чого послуги компанії поширилися щонайменше на десять країн Європи. Навіть в умовах війни обсяги діяльності залишалися високими: лише у 2024 році через систему компанії було доставлено 480 мільйонів відправлень. Для міжнародних партнерів відповідність ESG-

критеріям є важливим сигналом надійності, оскільки прозорість формує довіру ринку. У більшості країн ЄС соціально відповідальна поведінка бізнесу вже не є додатковою перевагою – вона визначає право компанії бути повноцінним учасником ринку. Саме тому публікація звітів зі сталого розвитку за 2022, 2023 та 2024 роки є не просто виконанням рекомендацій ISO 26000, а свідомим стратегічним позиціонуванням.

З точки зору стейкхолдерської теорії [59], міжнародна діяльність створює нові виклики – іноземні споживачі, регулятори, державні органи та бізнес-партнери мають різні очікування щодо КСВ. У процесі розширення «Нова Пошта» змушена адаптувати свої зовнішні ініціативи до локальних умов, а не лише масштабувати вже наявні моделі. Дослідження Боудербала та Малека[51] підтверджує необхідність таких змін у різних інституційних середовищах. Соціальний капітал, сформований завдяки відповідальній діяльності, зміцнює лояльність клієнтів і виділяє компанію серед конкурентів. Репутація, сформована через КСВ, допомагає компанії протистояти економічній нестабільності та створює бар’єр для конкурентів. Для більш комплексного оцінювання зовнішніх напрямів корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» доцільно систематизувати ключові КСВ-ініціативи компанії та їхній стратегічний вплив у табл.2.14 та рис. 2.2.

Таблиця 2.14

Система КСВ-ініціатив ТОВ «Нова Пошта» у зовнішньому вимірі:
класифікація за рівнями моделі А. Керрола

Рівень моделі Керрола	Зовнішня КСВ-ініціатива	Стейкхолдери	Інструмент реалізації	Зв’язок з ESG-компонентом
Філантропічний	“Гуманітарна пошта України”	Армія, цивільне населення, ВПО	Безоплатна логістика вантажів	S (соціальний)
Філантропічний	Волонтерський рух “Свої для своїх”	Ветерани, ВПО, громади	Корпоративне волонтерство	S
Правовий/ Етичний	Співпраця з ДСНС	Держава, рятувальні служби	Угода, логістична підтримка	G (управлінський)
Економічний/ Правовий	ESG-звітність (2022-2024)	Міжнародні партнери, інвестори	Звіти зі сталого розвитку	E+S+G

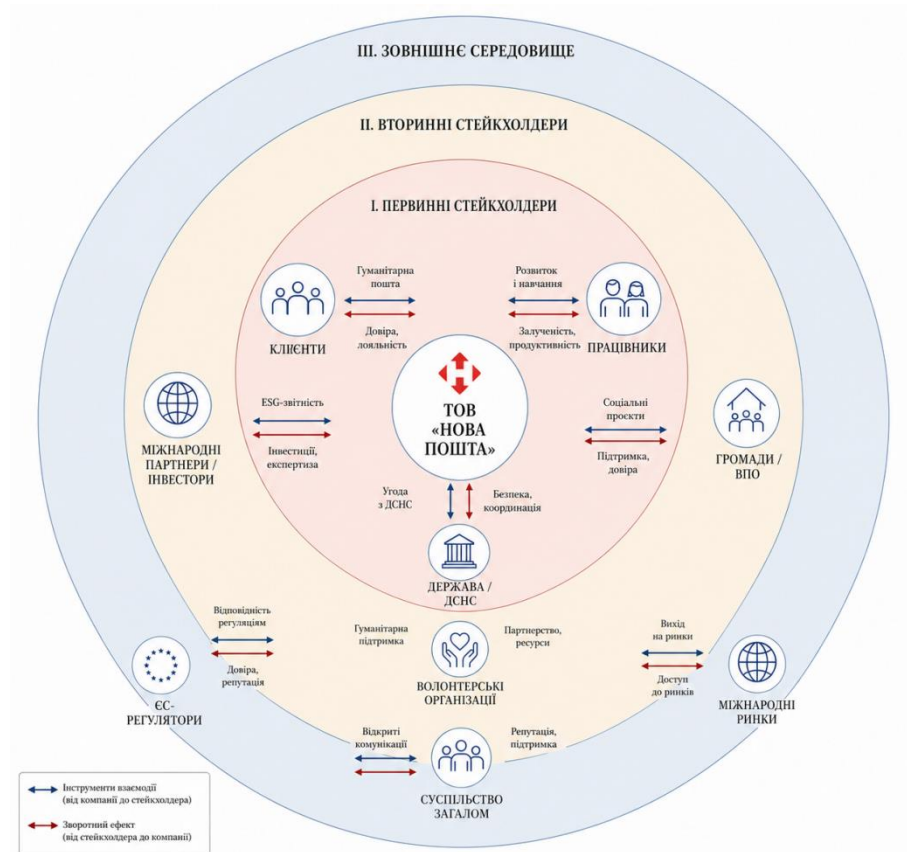


Рис. 2.2. Стейкхолдерська карта зовнішнього виміру КСВ ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного стану

Отже, зовнішній вимір КСВ «Нової Пошти» не є набором окремих благодійних дій. Це цілісна система взаємодії із суспільством, державою та міжнародним бізнес-середовищем. Аналіз демонструє, що всі ці ініціативи стратегічно взаємопов'язані: «Гуманітарна пошта» зміцнює суспільну довіру, корпоративне волонтерство формує корпоративну культуру, співпраця з ДСНС забезпечує інституційну легітимність, а звітність зі сталого розвитку відкриває доступ до міжнародних ринків. Перехід до аналізу внутрішнього виміру КСВ дозволяє оцінити, наскільки ця зовнішня діяльність підкріплюється внутрішніми корпоративними практиками.

Внутрішня КСВ компанії є не менш значущою, ніж зовнішня, оскільки вона визначає людський потенціал, який і забезпечує реалізацію будь-яких зовнішніх ініціатив. У контексті воєнного часу питання підтримки персоналу, збереження корпоративної культури та адаптації управлінських практик

набувають особливої гостроти. Варто зазначити, що «Нова пошта» займає специфічну позицію: будучи одночасно великим роботодавцем (понад 50 000 співробітників) та критичною логістичною інфраструктурою, вона несе подвійну відповідальність – перед своїми людьми та перед суспільством, яке від неї залежить.

Кодекс корпоративної етики компанії [31] є базовим документом, що формалізує ціннісну основу організації: чесність, відповідальність, повагу та клієнтоцентричність. Важливо, що цей документ не є декларативним: він інтегрований у систему адаптації нових співробітників та слугує орієнтиром у вирішенні конфліктних ситуацій. У системі координат стейкхолдерської теорії [59] Кодекс виконує функцію внутрішнього «договору» між компанією та її найважливішим стейкхолдером – власними працівниками, формуючи очікування щодо взаємної відповідальності.

Через повномасштабне вторгнення адаптація працівників до кризових ситуацій та швидке включення нових співробітників у роботу набули особливого значення. За умов воєнного тиску транспортно-логістичні компанії, які продовжували використовувати структуровані механізми онбордингу, демонстрували кращі результати – нижчий рівень плинності кадрів та вищу операційну стабільність, що підтверджують дослідження Водолажської та Сафронова [42]. Для «Нової Пошти» це стало постійним управлінським викликом: через мобілізацію, виїзд працівників за кордон та психологічне виснаження виникає потреба швидко інтегрувати нових співробітників без зниження якості обслуговування. У звітах зі сталого розвитку [24; 25; 26] зафіксовані ці труднощі, а також описані заходи реагування – психологічна підтримка, гнучкий графік роботи для родичів військовослужбовців та фінансова допомога мобілізованим.

Одним із ключових елементів внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни є підтримка працівників, призваних на військову службу. Компанії, які зберігають робочі місця для військовослужбовців і надають їм матеріальну підтримку, виходять за межі

базового виконання соціальної функції – такі дії формують репутацію надійного роботодавця та впливають на майбутній вибір потенційних працівників. Дослідження підтверджує, що «Нова Пошта» системно дотримується такого підходу: компанія розглядає підтримку мобілізованих не лише як моральний обов'язок, а як стратегічний інструмент збереження кваліфікованого персоналу в довгостроковій перспективі.

Війна змінює саме розуміння мотивації працівників – не лише заробітна плата, а й відчуття сенсу починає відігравати вирішальну роль. Спільна мета стає джерелом внутрішньої сили тоді, коли питання виживання виходить на перший план. Участь у волонтерському русі «Свої для своїх» [33], робота в межах «Гуманітарної пошти», усвідомлення того, що твоя праця має критичне значення під час війни, – усе це формує глибоку внутрішню мотивацію. Саме в цій точці перетинаються внутрішня культура компанії та її зовнішня соціальна місія. Сенс виникає там, де дії збігаються з переконаннями. Дослідження показують, що нематеріальні мотиваційні фактори працюють ефективніше в кризових умовах, ніж у періоди стабільності. Криза загострює потребу людей у причетності, підтримці та розумінні того, що їхня робота має значення, більше, ніж просто прибуток. Відчуття належності перетворює зусилля на витривалість.

Безпека працівників є не лише частиною внутрішньої корпоративної відповідальності, а й набуває критичного значення в умовах постійних ракетних атак. Коли щоденна діяльність перебуває під загрозою, виживання залежить від чітких алгоритмів дій – у звітах зазначається [24; 25; 26], що компанія облаштовує укриття в офісах та логістичних центрах і впроваджує інструкції для екстреної евакуації. Під час повітряної тривоги знання подальших дій може стати вирішальним фактором. Ці процедури ґрунтуються на принципах ISO 26000 та пов'язані із загальними стандартами захисту працівників. Навіть українське законодавство у сфері поштового зв'язку передбачає дотримання соціальних норм, однак не визначає достатньо чітко, як саме компанії повинні діяти в умовах війни.

Внутрішня КСВ також реалізується через системний облік та оцінювання витрат на соціальні ініціативи. Методологічний підхід, запропонований Собакарком та Лискою [43], пропонує шляхи вдосконалення фіксації таких витрат – це може допомогти «Новій Пошті» більш структуровано організувати фінансування соціальних програм. Можемо проаналізувати фінансові механізми підтримки корпоративної соціальної відповідальності та наголошує на необхідності чіткого виокремлення таких витрат у бюджеті компанії. Оскільки «Нова Пошта» вже реалізує масштабну кількість програм, створення окремих ресурсних фондів виглядає логічним кроком для забезпечення стабільної підтримки. Чим більшим стає обсяг діяльності, тим важливішою є прозорість фінансування. Внутрішні аспекти корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» доцільно розглядати як основу забезпечення кадрової стабільності та операційної безперервності підприємства, що узагальнено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінювання ефективності внутрішніх КСВ-практик ТОВ «Нова Пошта»: переваги, вразливості та управлінські ризики

Напрямок внутрішньої КСВ	Конкретна практика	Охоплені стейкхолдери	Сильна сторона	Вразливість
Ціннісна основа	Кодекс корпоративної етики	Усі працівники	Інтегрований в онбординг	Ризик декларативності
Кадрова адаптація	Структурований онбординг	Нові працівники	Знижує плинність	Перевантаження в кризових умовах
Підтримка мобілізованих	Збереження робочих місць, фінансова допомога	Військово-службовці	Утримання кваліфікованого персоналу	Відсутність чіткого бюджетного механізму
Мотивація та корпоративна культура	Волонтерський рух “Свої для своїх”	Усі працівники	Нематеріальна мотивація	Ризик вигорання
Безпека персоналу	Укриття, інструкції евакуації	Усі працівники	Відповідність ISO 26000	Нерівномірність по регіонах
Фінансування КСВ	Облік витрат на соціальні ініціативи	Управлінська ланка	Системний підхід	Відсутність окремого фонду КСВ

Те, як компанію сприймають потенційні працівники, значною мірою формується саме через внутрішню корпоративну соціальну відповідальність, яка впливає на конкурентоспроможність на ринку праці. В умовах демографічних втрат та масштабної міграції, спричинених війною, утримання кваліфікованих кадрів перетворюється на одне з головних стратегічних завдань. Грекова [40], а також Євтушенко і Смерічевська [41] підкреслюють, що цифрові комунікації та бренд-стратегія компанії формують єдиний стратегічний образ, у якому відповідальна поведінка бізнесу стає частиною HR-бренду. Для «Нової Пошти» такі ініціативи є не лише демонстрацією корпоративних цінностей, а й практичним інструментом підтримання щоденної операційної діяльності.

Попри це, КСВ-ініціативи ТОВ «Нова Пошта» містять внутрішні суперечності та структурні вразливості. Академічний підхід вимагає більшого, ніж просто схвалення – він потребує критичного аналізу недоліків, адже без чесної критики розуміння залишається поверховим.

Однією з найбільш помітних рис КСВ-стратегії є її структурованість у різних напрямках діяльності. Компанія реалізує узгоджені дії на кожному рівні моделі Керролла [53], і ці зусилля охоплюють усе – від базових економічних обов'язків до благодійної діяльності. Іншим важливим аспектом є відповідність міжнародним нормам: регулярне оприлюднення звітів зі сталого розвитку [24; 25; 26] свідчить про послідовну прихильність компанії, разом із активним дотриманням принципів UN GlobalCompact[69]. Крім того, соціальна відповідальність безпосередньо інтегрована в бренд-стратегію: дослідження Кондрашова та ін. [39] демонструє, що «Нова Пошта» вирізняється завдяки суспільно орієнтованим проектам. Коли виникли нові кризи, компанія продемонструвала гнучкість – логістичні системи були швидко переорієнтовані для задоволення термінових гуманітарних потреб.

Попри наявні сильні сторони, у підході помітні й недоліки. Не кожна ініціатива є результатом стратегічного передбачення; багато з них виникають уже після появи кризового тиску, тобто занадто пізно, щоб бути закладеними у

довгострокову модель розвитку. Така затримка свідчить про ризик втрати імпульсу після завершення війни, якщо не буде здійснено цілеспрямованих кроків для забезпечення безперервності. Ще одну проблему висвітлюють Салота Пеклун[39], які звертають увагу на символічні дії, що маскують мінімальні зміни – ініціативи, спрямовані радше на імідж, ніж на реальний вплив. Хоча «Нова Пошта» майже не демонструє подібної поведінки, певні ознаки можуть проявитися під час виходу на глобальні ринки, особливо в умовах жорсткішого міжнародного контролю.

Ще один стратегічний ризик пов'язаний із залежністю від репутації. За словами Шульги [50], компанії, які використовують КСВ для отримання конкурентних переваг, стають особливо вразливими у разі втрати суспільної довіри – якщо вони порушують задекларовані принципи, реакція суспільства часто виявляється сильнішою, ніж очікувалося. У випадку «Нової Пошти», яка позиціонує себе як соціально відповідальний оператор, будь-які суперечки щодо умов праці чи надійності послуг не розглядатимуться окремо, а безпосередньо впливатимуть на її ключовий іміджевий меседж.

Навантаження на працівників стає ще однією серйозною проблемою. Люди одночасно виконують повсякденні робочі завдання, долучаються до гуманітарної допомоги та працюють в умовах постійних обстрілів – такий тиск з часом виснажує як фізично, так і психологічно. Без реальної підтримки з боку керівництва – а не лише формальних заяв – зростає втома, знижується ефективність і погіршується якість сервісу, що підриває саму сутність корпоративної відповідальності. Як зазначають Водолажська та Сафронов [42], системний онбординг та психологічна підтримка мають критичне значення; однак результат залежить не від наявності політик на папері, а від того, наскільки глибоко вони реалізуються на практиці.

Окрім прибутку, суспільна місія часто стикається з труднощами в період активного зростання – і «Нова Пошта» відчуває цю напругу постійно. Її чистий прибуток на початку 2023 року зріс майже вп'ятеро [46], що доводить: соціальні зобов'язання та фінансова дисципліна не обов'язково суперечать

одне одному. Однак міжнародна експансія поступово виснажує ресурси, які раніше легко вписувалися у локальні рамки, і питання про те, скільки резервів може бути спрямовано на КСВ без шкоди для операційної діяльності, залишатиметься дискусійним. Відсутність чіткого механізму фінансування КСВ може перетворити її на жертву бюджетних скорочень у кризові моменти.

Ризики масштабування КСВ на міжнародні ринки є специфічною проблемою, яку не слід недооцінювати. Те, що є ефективним у контексті України – героїчний наратив, патріотична місія, гуманітарна логістика – не обов'язково резонує з аудиторією в Польщі, Німеччині, Румунії чи Чехії. Боудербала та Малек[51] наголошують, що конфігурації КСВ-поведінки суттєво різняться залежно від соціального та інституційного контексту. Відтак компанії потрібна диференційована КСВ-комунікація для кожного ринку, що потребує значних управлінських ресурсів та потенційно підриває єдність корпоративного наративу.

Проведений аналіз КСВ-стратегії ТОВ «Нова Пошта» у зовнішньому та внутрішньому вимірах дозволяє сформулювати низку ключових висновків, що мають як теоретичне, так і практичне значення.

Попри тиск воєнного конфлікту, підхід «Нової пошти» до КСВ демонструє свою ефективність в умовах порушеної економіки України – не лише через дотримання стандартної бізнес-етики, а й завдяки активному забезпеченню критично важливих логістичних мереж. Компанія не обмежується традиційними функціями: вона підтримує гуманітарні ініціативи, зберігає стабільність зайнятості та водночас продовжує комерційне зростання. Така модель поведінки перегукується з концепцією “антикрихкості” (NassimNicholasTaleb), відповідно до якої системи здатні ставати сильнішими під впливом зовнішніх стресів. Під тиском певні організації не руйнуються, а навпаки – адаптуються ефективніше. КСВ може виступати механізмом такої стійкості в кризових умовах. Досвід Нова Пошта наочно демонструє, як соціальні ініціативи здатні посилювати структурну стійкість у періоди нестабільності.

Значення КСВ для міжнародного розвитку компанії особливо помітне у контексті виходу на ринки ЄС: без відповідності ESG-стандартам і прозорості нефінансової діяльності цей процес суттєво ускладнюється. Виконання таких вимог – це не просто формальність. Наші дослідження вказують на необхідність посилення конкурентного потенціалу вітчизняних поштових операторів через відповідність міжнародним стандартам, і «Нова пошта» фактично реалізує цю логіку на практиці. Попри те, що багато компаній недооцінюють важливість нефінансової звітності, ця компанія регулярно публікує звіти [24; 25; 26] щодо довгострокових цілей, що поступово формує довіру міжнародних партнерів. Крім самої звітності, відданість принципам UnitedNationsGlobalCompact[69]також демонструє стратегічні пріоритети компанії та узгоджує її діяльність із глобальними стандартами відповідального ведення бізнесу.

З теоретичної точки зору, підхід Нова Пошта до КСВ виходить за межі традиційного розуміння корпоративної соціальної відповідальності як другорядної функції, відокремленої від основної діяльності бізнесу. Натомість результати аналізу показують, що соціальні ініціативи інтегровані безпосередньо у стратегічне планування, де комерційні цілі не послаблюють суспільні, а навпаки – взаємно їх підсилюють. Такий підхід відповідає концепції «CreatingSharedValue», запропонованій MichaelPorter та MarkKramer, яка переосмислює КСВ як модель, де фінансова вигода формується паралельно із суспільною цінністю. У цьому контексті підкреслюємо, що етична поведінка сьогодні дедалі більше впливає на ринкові позиції компаній і перестає сприйматися як витратна стаття, перетворюючись на джерело конкурентних переваг.

У післяконфліктний період КСВ-модель Нова Пошта потребуватиме свідомого переходу – від реактивного підходу до проактивного стратегічного управління. Дослідження проведенні нами наголошують на важливості інтеграції корпоративної соціальної відповідальності в основу корпоративної стратегії. Йдеться не лише про декларації, а про реальні управлінські процеси:

систему ухвалення рішень, КРІ, механізми підзвітності та контролю. Без такої глибокої інтеграції довгострокова ефективність КСВ послаблюється. Натомість за умов повноцінного впровадження КСВ перестає бути периферійною функцією та стає прихованою силою компанії у глобальній конкуренції на ринку логістики.

У підсумку можна стверджувати, що підхід ТОВ «Нова Пошта» до КСВ суттєво відрізняється від типових практик вітчизняного бізнесу – як за масштабом, так і за рівнем системності. Попри наявні виклики та обмеження, цей приклад демонструє, що суспільна користь і прибутковість не є взаємовиключними цілями, якщо вони свідомо інтегровані у систему корпоративного управління. Саме цей висновок формує основу подальшого аналізу та стратегічних рекомендацій щодо довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі увагу зосереджено на ТОВ «Нова Пошта», яке розглядається крізь призму його операційного стану та діяльності в умовах міжнародної експансії й воєнного управління. У цьому розділі досліджується, як стратегічне управління корпоративною соціальною відповідальністю реалізується в настільки складних обставинах. Основний акцент зроблено на практичних реакціях компанії, організаційній поведінці та трансформації відповідальності під впливом зовнішнього тиску. Контекст безпосередньо впливає на управлінські рішення, особливо коли підприємство одночасно виходить на міжнародні ринки та функціонує в умовах внутрішньої нестабільності. Спостереження ґрунтуються не на теоретичних моделях, а на реальних практиках діяльності компанії. Детальніший аналіз демонструє формування нових моделей поведінки в кризових умовах, де обов'язки та операційні механізми змінюються надзвичайно швидко. Організаційна структура адаптується до зростаючих викликів, виявляючи як обмеження, так і внутрішній потенціал.

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Аналіз операційної та фінансової діяльності засвідчив, що ТОВ «Нова Пошта» значно виходить за межі звичайного кур'єрського сервісу. Компанія функціонує як масштабна екосистема, що поєднує внутрішню доставку, міжнародні перевезення, цифрові сервіси, авіалогістику та фінансові рішення. Сукупність підрозділів – NovaPost, NovaPay, NovaGlobal, NovaPostEurope, SupernovaAirlines і NovaDigital – дозволяє диверсифікувати ризики між різними напрямками діяльності. Завдяки цьому джерела доходів формуються з кількох сегментів, що істотно знижує залежність від одного виду послуг. Така модель стає особливо цінною в умовах нестабільності ринку. Стійкість забезпечується тим, що падіння результатів в одному сегменті компенсується стабільністю інших. Небагато конкурентів здатні досягти подібного балансу через внутрішню диверсифікацію та масштабування.

Фінансовий аналіз за 2020–2025 роки продемонстрував суперечливу, але загалом позитивну динаміку. Дохід компанії суттєво зріс – з 16,9 млрд грн до 54,2 млрд грн – що є надзвичайним результатом в умовах війни та наслідків пандемії. Водночас чистий прибуток змінювався нерівномірно: найвищий показник був зафіксований у 2023 році – 4,0 млрд грн, після чого він знизився до 2,6 млрд грн, попри подальше зростання доходів. Рентабельність поступово погіршувалася: чиста маржа скоротилася з 12,48% у 2024 році до 4,82% у 2025 році. Причинами цього стали високі витрати на інфраструктуру, міжнародну експансію та додаткові витрати, спричинені воєнним станом. Власний капітал за досліджуваний період зріс з 2,2 млрд грн до 13,4 млрд грн, що свідчить про поступове зміцнення фінансової бази за рахунок внутрішніх ресурсів, а не боргового фінансування. У 2025 році коефіцієнт абсолютної ліквідності досяг 37,9%, що підтверджує наявність значного резерву грошових коштів для підтримання стабільності під час кризових ситуацій. Такі показники свідчать, що для компанії підготовленість до ризиків стала не менш важливою, ніж саме розширення діяльності.

Попри складні умови, зміни у сфері торгівлі та мобільності населення

відкривають для ТОВ «Нова Пошта» нові можливості. Стрімке зростання електронної комерції, масштабна міграція українців, збільшення транскордонних відправлень і цифровізація логістики стимулюють розвиток компанії. Водночас бойові дії ускладнюють логістичні маршрути, пошкоджена інфраструктура сповільнює доставку, ціни на паливо постійно зростають, міжнародні оператори посилюють конкуренцію, а маркетплейси створюють власні служби доставки. Усе це створює додатковий тиск на операційну систему підприємства. Лідерство компанії на ринку доставки України – близько 64% – базується не на низькій вартості послуг, а на поєднанні широкої мережі відділень, цифрових сервісів, високого рівня довіри клієнтів та здатності працювати з різними категоріями споживачів. Стійкість формується не через скорочення витрат, а через багаторівневу систему переваг, перевірених кризовими умовами.

Незважаючи на потужний ресурсний потенціал, ТОВ «Нова Пошта» відчуває постійне навантаження через масштаб своєї діяльності. Станом на початок 2026 року мережа компанії перевищила 50 тисяч точок сервісу, що забезпечує високу географічну доступність, але одночасно створює значний тягар постійних витрат. Ефективність праці персоналу суттєво зросла: дохід на одного працівника збільшився майже у 2,8 раза протягом 2024–2025 років, що свідчить про позитивний вплив цифровізації та автоматизації процесів. Однак компанія залишається вразливою до кадрових ризиків: мобілізація, міграція працівників за кордон і професійне вигорання постійно ускладнюють процеси найму та підтримання високих стандартів сервісу.

Аналіз корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» демонструє системний характер її реалізації, а не окремі епізодичні ініціативи. Хоча найбільш помітними є зовнішні проекти, вони є частиною ширшої довгострокової стратегії. Одним із ключових напрямів є програма «Гуманітарна пошта України», у межах якої щомісяця транспортується близько 1500 тонн гуманітарної допомоги. Паралельно функціонує волонтерський рух «Свої для своїх», у якому працівники компанії беруть активну участь. Компанія

також співпрацює з ДСНС України, формуючи спільні механізми реагування на кризові ситуації. Прозорість діяльності забезпечується через регулярну публікацію звітів зі сталого розвитку відповідно до принципів UNGlobalCompact. Якщо розглядати ці практики через піраміду Керролла, то вони охоплюють економічний, правовий, етичний і філантропічний рівні відповідальності, значно виходячи за межі звичайної благодійності. Усередині компанії основою КСВ виступають Кодекс корпоративної етики, структурований онбординг нових працівників, підтримка мобілізованих співробітників, заходи безпеки персоналу та система мотивації, заснована на відчутті суспільної місії.

Разом із тим детальніший аналіз виявив і низку недоліків у структурі КСВ-стратегії компанії. Частина ініціатив виникала як реакція на кризові події, а не як результат довгострокового стратегічного планування, що ставить під сумнів їхню стабільність у посткризовий період. Відсутність окремих механізмів фінансування КСВ-програм робить їх уразливими до скорочення бюджетів у разі фінансових труднощів. Крім того, надмірна залежність репутації компанії від етичного позиціонування створює ризики у випадку невідповідності між задекларованими цінностями та реальними практиками. На міжнародних ринках традиційний патріотичний наратив, ефективний в Україні, стикається з новими викликами – польська, німецька, чеська чи французька аудиторія очікує інших форм корпоративної відповідальності та комунікації.

Особливо показовою стала міжнародна експансія NovaPost у 2022– 2025 роках, коли компанія вийшла на ринки 16 країн, інвестувавши близько 10 млн доларів США. Саме цей приклад підтвердив головну тезу дослідження: корпоративна соціальна відповідальність функціонує як самостійний інструмент міжнародного позиціонування, а не лише як елемент іміджу. На європейських ринках, де компанія конкурувала з великими міжнародними логістичними операторами, ключовою перевагою стала довіра, сформована через гуманітарні ініціативи та відповідність ESG-стандартам. Завдяки цьому

споживачі сприймали компанію не просто як ще одного оператора доставки, а як бренд, пов'язаний із відповідальністю та суспільною місією. Практика міжнародного розширення довела, що етичне позиціонування може забезпечувати конкурентні переваги навіть на перенасичених ринках.

Таким чином, результати другого розділу створюють основу для формування практичних стратегічних рекомендацій. Виявлені фінансові тенденції, слабкі місця КСВ-стратегії, ризики міжнародного масштабування та перспективи інтеграції принципів сталого розвитку в систему корпоративного управління визначають зміст і логіку третього розділу дипломної роботи.

Попри потужний зовнішній тиск – зокрема тривалий воєнний конфлікт, пошкодження енергетичної інфраструктури, порушення логістичних маршрутів та масове переміщення населення – ТОВ «Нова Пошта» зберігає стабільність своєї діяльності. Операційна діяльність компанії демонструє стійкість в умовах кризи. Це особливо помітно з огляду на безперервність надання послуг. Компанія продовжує міжнародну експансію, незважаючи на умови війни. Воєнні обставини не зупинили її розвиток. Ініціативи у сфері корпоративної соціальної відповідальності охоплюють як внутрішнє, так і зовнішнє середовище діяльності організації. Попередній аналіз підтвердив наявність розвиненої системи КСВ. Діяльність компанії адаптується до змінних умов. Підтримувати функціонування – це одне, але продовжувати масштабування – зовсім інше. Міжнародна присутність компанії щороку розширюється. Попри постійні виклики, реакція компанії залишається активною. Її діяльність відображає довгострокову відданість принципам стійкості, а не тимчасову реакцію на кризу.

Водночас під час аналізу сучасного підходу до КСВ були виявлені певні слабкі сторони. Значна частина проєктів має реактивний характер, тобто спрямована переважно на реагування на проблеми після їх виникнення, а не на їх попередження. Фінансування соціальних ініціатив не має достатньо чіткої та стабільної системи. Існує ризик розриву між комунікацією у сфері КСВ та реальними практиками компанії. Крім того, універсальні підходи не є однаково

ефективними для всіх регіонів присутності компанії. Це свідчить про необхідність адаптації рішень до локального контексту.

У процесі виходу ТОВ «Нова Пошта» на ринки Європейського Союзу посилюються вимоги щодо нефінансової звітності, прозорості управлінських процесів та відповідності ESG-стандартам, які дедалі частіше набувають обов'язкового нормативного характеру [38]. У зв'язку з цими змінами простого продовження чинних КСВ-ініціатив уже недостатньо. Необхідне фундаментальне переосмислення підходу – перехід від пасивного реагування до проактивного стратегічного планування, інтегрованого в основні бізнес-процеси компанії.

Третій розділ присвячений розробленню науково обґрунтованих підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління КСВ у ТОВ «Нова Пошта». У першому підрозділі формуються ключові принципи побудови стейкхолдер-орієнтованої КСВ-стратегії, яка має стати основою для подальших трансформацій. Наступний підрозділ містить конкретні рекомендації щодо інтеграції цих принципів у систему корпоративного управління з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1. Формування стратегічних пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної експансії.

Результати дослідження, представленого в розділі 2, свідчать про те, що ТОВ «Нова Пошта» реалізує масштабну діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Водночас ці заходи залишаються недостатньо узгодженими між собою та потребують більш цілісної організаційної структури. Замість окремих ініціатив вони можуть стати складовими єдиної довгострокової стратегії. Теоретичною основою такого підходу є теорія стейкхолдерів Р. Фрімена[59], яка розглядає компанію не лише як економічний суб'єкт, орієнтований на прибуток, а як елемент ширшої системи взаємодії із зацікавленими сторонами. Ці групи мають різні потреби, очікування та рівні впливу на діяльність підприємства. У такому контексті КСВ перестає бути набором окремих добродійних заходів і перетворюється на систему управління, де кожна ініціатива пов'язана з конкретними потребами та супроводжується оцінкою її результативності.

Одним із перших кроків є ідентифікація та сегментація стейкхолдерів. З огляду на масштаби діяльності ТОВ «Нова Пошта», яка працює як на українському ринку, так і в 16 інших країнах, застосування однакового підходу до всіх зацікавлених сторін є недоцільним. Система стейкхолдерів компанії має багаторівневу структуру. До внутрішніх стейкхолдерів належать понад 50 тисяч працівників, мобілізований персонал, керівництво та власники компанії. Другу групу становлять ринкові стейкхолдери: приватні клієнти, підприємства малого та середнього бізнесу, маркетплейси, корпоративні замовники, міжнародні

партнери та постачальники. До третього рівня входять суспільні та інституційні учасники – органи державної влади, регулятори поштового ринку, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, благодійні організації, волонтерські об'єднання та місцеві громади. Наступний рівень формують міжнародні стейкхолдери: регуляторні органи Європейського Союзу, закордонні партнери, засоби масової інформації та міжнародні організації зі стандартизації [3; 4].

Дослідження Боудербала та Малека[10] демонструє, що підходи компаній до КСВ суттєво відрізняються залежно від соціального та інституційного середовища. Саме тому визначення ключових стейкхолдерів має здійснюватися не одноразово, а регулярно, оскільки ринки змінюються, а разом із ними трансформуються й очікування різних груп. На практиці це означає необхідність створення постійної системи моніторингу стейкхолдерського середовища та інтеграції її в процес корпоративного планування.

Наступним важливим підходом є адаптація КСВ-стратегії до особливостей різних ринків присутності. Аналіз показав наявність суттєвого виклику: довіра, сформована в Україні завдяки гуманітарній діяльності компанії та її активній громадянській позиції, не завжди автоматично переноситься на аудиторію Польщі, Німеччини чи Франції. Це не означає необхідності відмовлятися від єдиних корпоративних цінностей. Навпаки, базові принципи мають залишатися незмінними. Водночас способи їх реалізації через конкретні проекти, комунікаційні повідомлення та звітність повинні враховувати особливості кожного ринку та очікування місцевих стейкхолдерів.

У країнах Європейського Союзу основними орієнтирами є відповідність вимогам Директиви про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) [62] та стандарту ISO 26000 [7]. Вони визначають вимоги до прозорості, соціального впливу та екологічної відповідальності компаній. Для NovaPost у Польщі, Чехії, Угорщині чи Іспанії довіра суспільства формується насамперед через забезпечення справедливих умов праці, відповідальне ставлення до довкілля та розвиток локальних партнерств. Водночас в Україні соціальна відповідальність набуває додаткового виміру громадянської солідарності, що

проявляється у підтримці Збройних Сил України, допомозі внутрішньо переміщеним особам та забезпеченні функціонування критично важливої інфраструктури. Поєднання цих різних очікувань у межах єдиної стратегії потребує свідомого управлінського підходу та ретельного планування.

Ще одним важливим напрямом є інтеграція КСВ у стратегічне управління через концепцію *CreatingSharedValue* (CSV). Запропонована Майклом Портером та Марком Крамером [6], ця концепція передбачає, що найбільш ефективна корпоративна відповідальність виникає тоді, коли вона безпосередньо пов'язана з основною діяльністю компанії. Соціальна та бізнесова цінність створюються одночасно, а не існують окремо одна від одної. ТОВ «Нова Пошта» вже використовує окремі елементи такого підходу. Наприклад, проєкт «Гуманітарна пошта України» [27] задовольняє суспільні потреби та водночас зміцнює довіру до бренду компанії. Відкриття відділень у країнах ЄС [39] не лише сприяє розширенню ринку, а й допомагає мільйонам українських переселенців.

Проте для того, щоб принципи CSV стали системною практикою, вони мають бути інтегровані у процес стратегічного планування. Це передбачає включення показників соціального впливу до системи КРІ для менеджменту та структурних підрозділів, оцінювання нових напрямів діяльності не лише за фінансовими показниками, а й за їхньою здатністю створювати спільну цінність, а також використання зворотного зв'язку від стейкхолдерів під час ухвалення стратегічних рішень. Сукупність цих заходів дозволяє уникнути фрагментарності та забезпечує тісний зв'язок між бізнес-цілями компанії та її внеском у суспільний розвиток [5; 6].

Четвертим ключовим напрямом є перехід до проактивної моделі корпоративної соціальної відповідальності. Аналіз поточних практик показує, що більшість соціальних програм ТОВ «Нова Пошта» виникли як реакція на надзвичайні обставини – військові дії, вимушене переміщення населення та гуманітарні виклики. Такий підхід був виправданим у кризових умовах, однак він містить певні ризики. Якщо зовнішні фактори зміняться, ресурсна підтримка

таких ініціатив може зменшитися, а самі програми можуть припинити існування, не залишивши після себе сталих інституційних механізмів.

Проактивна модель передбачає інший підхід. Соціальні пріоритети визначаються на основі аналізу довгострокових тенденцій, таких як демографічні зміни, екологічні зобов'язання, трансформація ринку праці та вимоги ESG-регулювання. Відповідні напрями діяльності закладаються до стратегічних планів заздалегідь. Дослідження показують, що дотримання ESG-стандартів у процесі повоєнного відновлення відкриває українським компаніям доступ до міжнародних інвестицій та глобальних ринків [10]. Таким чином, проактивна КСВ стає не лише питанням етики, а й важливим чинником майбутньої конкурентоспроможності.

Важливим інструментом реалізації такої моделі є забезпечення прозорості через підготовку нефінансової звітності. ТОВ «Нова Пошта» вже опублікувало звіти зі сталого розвитку за 2022, 2023 та 2024 роки [34; 35; 36]. Для українського бізнесу це є суттєвою конкурентною перевагою, оскільки подібна практика ще не є широко поширеною.

Проте міжнародні очікування, особливо з боку регуляторних органів та партнерів Європейського Союзу, продовжують зростати. Директива CSRD[62] вимагає не лише публікації звітів, а й дотримання конкретних стандартів розкриття інформації, включаючи незалежну аудиторську перевірку поданих даних.

Відповідно до принципів Глобального договору ООН (UNGlobalCompact) [39], учасником якого є компанія, звітність повинна демонструвати прогрес у реалізації десяти принципів, що стосуються прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Для NovaPost це означає необхідність переходу від переважно описової звітності до системи кількісних показників із чітко визначеними базовими значеннями, цільовими орієнтирами та прозорою методологією їх обчислення. На думку Прокопішиної та Лікунової[38], інтеграція європейських стандартів КСВ у систему корпоративного управління сприяє зміцненню суспільної довіри та підвищенню довгострокової стійкості компаній в умовах невизначеності. Саме

такий рівень прозорості дедалі більше стає необхідною умовою для повноцінної діяльності на ринках Європейського Союзу.



Рис. 3.1. Принципові підходи до формування стейкхолдер-орієнтованої стратегії КСВ ТОВ «Нова Пошта»

Отже, сукупність ключових підходів, розглянутих у цьому підрозділі, формує основу для розроблення практичних управлінських рекомендацій. За такої логіки корпоративна соціальна відповідальність має перестати бути відокремленим напрямом діяльності та інтегруватися в процес формування й реалізації стратегії компанії. Саме на цій основі розроблено рекомендації, наведені в наступному підрозділі.

Узагальнення теоретико-методологічних засад та практичних імперативів, висвітлених у ході дослідження, дозволяє сформуванню цілісної архітектури трансформації соціально відповідальної діяльності підприємства. З метою подолання фрагментарності поточних ініціатив та їх узгодження з глобальними орієнтуваннями розвитку, було систематизовано ключові стратегічні вектори змін. Схематично принципи підходи до формування стейкхолдер-орієнтованої стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) ТОВ «Нова Пошта» в умовах активної міжнародної експансії та виходу на європейські ринки

представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Принципові підходи до формування стейкхолдер-орієнтованої стратегії КСВ ТОВ «Нова Пошта»

Візуалізована на рис. 3.2 модель демонструє, що перехід від реактивного реагування на кризи до проактивного управління базується на синергії чотирьох взаємопов'язаних елементів: дворівневій географічній адаптації проєктів (диференціація запитів в Україні та країнах ЄС), безперервному моніторингу багаторівневої системи стейкхолдерів, упровадженні кількісних KPI на основі концепції CSV та забезпеченні транскордонної прозорості через нефінансову звітність (CSRD, ISO 26000). Такий системний підхід дозволяє трансформувати КСВ з інструменту благодійності у фундаментальний елемент корпоративної стратегії, що безпосередньо впливає на міжнародну конкурентоспроможність бренду. Наступним кроком у межах дослідження є деталізація представлених підходів у формі конкретних управлінських рекомендацій, організаційних регламентів та розрахунку їхньої очікуваної ефективності.

3.2. Рекомендації щодо інтеграції стратегії КСВ у систему корпоративного управління ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз впливу зацікавлених сторін на формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності, проведений у підрозділі 3.1, створює основу для практичного впровадження отриманих результатів. Найважливішим висновком є те, що соціальна відповідальність має бути інтегрована в систему корпоративного управління підприємства, а не функціонувати як окремий напрям діяльності. Для досягнення цього необхідно врахувати організаційні, фінансові, операційні та комунікаційні аспекти управління компанією. Саме на цих напрямках ґрунтуються подальші рекомендації.

На сьогодні більшість заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» реалізуються без єдиного координаційного центру. Така ситуація може призводити до фрагментарності ініціатив і ускладнювати оцінювання їх ефективності. Для підвищення результативності доцільно створити окремий підрозділ або офіс сталого розвитку, відповідальний за стратегічне планування та координацію діяльності у сфері КСВ.

Запропонований підрозділ має підпорядковуватися безпосередньо вищим органам управління компанії – Наглядовій раді або Раді директорів. Це забезпечить належний рівень відповідальності та дозволить враховувати питання сталого розвитку під час ухвалення стратегічних рішень. Інтеграція КСВ у формальну структуру корпоративного управління сприятиме узгодженню соціальних та екологічних цілей із загальною бізнес-стратегією підприємства.

Основними функціями такого підрозділу можуть бути розробка та актуалізація стратегії КСВ, координація соціальних і благодійних проєктів між структурними підрозділами компанії, підготовка нефінансової звітності відповідно до вимог ISO 26000 та CSRD, а також моніторинг взаємодії зі стейкхолдерами в Україні та за кордоном. Реалізація цих функцій дозволить забезпечити системний підхід до управління корпоративною соціальною відповідальністю та підвищити прозорість діяльності підприємства.

Як було встановлено у підрозділі 2.3, ТОВ «Нова Пошта» активно реалізує соціальні та екологічні ініціативи, проте наразі не використовує комплексну систему кількісного оцінювання їх результативності. Існуюча звітність переважно містить описову інформацію, що ускладнює порівняння досягнутих результатів у динаміці та зіставлення їх із галузевими показниками.

Для підвищення ефективності управління доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), сформовану за принципами ESG (Environmental, Social, Governance). Така система повинна охоплювати екологічну, соціальну та управлінську складові діяльності компанії.

У межах екологічного напрямку рекомендовано контролювати обсяг викидів CO на одну доставку, частку транспортних засобів з альтернативними джерелами енергії, споживання електроенергії у відділеннях та логістичних центрах, а також частку використання відновлюваної енергії. Враховуючи специфіку діяльності компанії, саме ці показники можуть найбільш повно характеризувати екологічну ефективність бізнесу.

Для оцінювання соціального впливу доцільно використовувати показники обсягів гуманітарної допомоги, коефіцієнт утримання персоналу після мобілізації, рівень плинності кадрів, охоплення працівників програмами психологічної підтримки та індекс лояльності персоналу (eNPS).

У сфері корпоративного управління доцільно оцінювати частку управлінських KPI, пов'язаних із соціальними та екологічними результатами, кількість рішень керівних органів, прийнятих з урахуванням інтересів стейкхолдерів, а також результати незалежного аудиту нефінансової звітності.

Запропонована система повинна відповідати вимогам Директиви CSRD, принципам Глобального договору ООН та рекомендаціям стандарту ISO 26000. Це забезпечить можливість зовнішньої перевірки даних і підвищить довіру інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про відсутність окремого механізму фінансування програм корпоративної соціальної відповідальності.

За таких умов соціальні проєкти можуть втрачати фінансову підтримку в періоди економічної нестабільності або зниження прибутковості підприємства.

Для забезпечення стабільності реалізації соціальних та екологічних ініціатив доцільно створити внутрішній Фонд сталого розвитку, який фінансуватиметься за рахунок визначеної частки чистого прибутку компанії або доходів від міжнародної діяльності. Наявність такого фонду дозволить планувати довгострокові програми та гарантуватиме безперервність їх реалізації незалежно від короткострокових фінансових коливань.

Окреме бюджетування витрат на КСВ сприятиме підвищенню прозорості використання коштів та покращить контроль за ефективністю реалізації соціальних програм. Крім того, чітке відображення таких витрат у фінансовій звітності відповідатиме вимогам міжнародних стандартів сталого розвитку та принципам Глобального договору ООН.

Таким чином, створення спеціалізованого механізму фінансування дозволить перетворити корпоративну соціальну відповідальність із сукупності окремих ініціатив на повноцінний елемент стратегічного управління підприємством, що забезпечуватиме довгострокову соціальну та економічну цінність для компанії та суспільства.

Розширення діяльності ТОВ «Нова Пошта» на території 16 країн створює нові виклики у сфері комунікації корпоративної соціальної відповідальності. Соціальні ініціативи, які мають високу підтримку та позитивне сприйняття в Україні, не завжди викликають аналогічну реакцію серед споживачів та інших зацікавлених сторін у країнах Європейського Союзу. Як показав аналіз у підрозділі 2.3, ефективність програм КСВ значною мірою залежить від культурних особливостей, суспільних цінностей, законодавчих вимог та очікувань громадськості конкретної країни.

У зв'язку з цим доцільно адаптувати комунікаційну політику компанії відповідно до особливостей кожного європейського ринку. Для країн ЄС особливого значення набувають питання екологічної відповідальності, скорочення викидів парникових газів, забезпечення рівних можливостей для працівників,

прозорості корпоративного управління та підтримки місцевих громад. Тому під час комунікації з європейською аудиторією доцільно акцентувати увагу на заходах щодо зменшення впливу логістичних операцій на довкілля, використанні енергоефективних технологій, розвитку програм для персоналу та дотриманні принципів сталого розвитку.

Важливим напрямом також може стати висвітлення програм підтримки українських переселенців у країнах ЄС, сприяння їх працевлаштуванню та соціальній адаптації. Додатково рекомендується розвивати співпрацю з місцевими громадськими організаціями та благодійними фондами, що сприятиме зміцненню довіри до компанії на міжнародному рівні. Водночас нефінансова звітність повинна формуватися відповідно до вимог CSRD, що забезпечить прозорість діяльності та підвищить рівень довіри з боку європейських партнерів і споживачів.

Разом із тим в Україні доцільно зберігати акцент на підтримці соціальних ініціатив, спрямованих на допомогу громадянам, військовослужбовцям та відновлення постраждалих територій. Такий підхід дозволить забезпечити відповідність комунікації очікуванням різних груп стейкхолдерів як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Незважаючи на значні досягнення у сфері соціальної відповідальності, ТОВ «Нова Пошта» стикається з низкою викликів у питаннях управління персоналом. До позитивних аспектів належать наявність корпоративних етичних стандартів, програм адаптації нових працівників, заходів із підтримки психічного здоров'я та допомоги мобілізованим співробітникам. Водночас високий рівень робочого навантаження, ризики професійного вигорання та нерівномірне впровадження соціальних програм у різних підрозділах потребують додаткової уваги.

З метою підвищення ефективності кадрової політики доцільно інтегрувати принципи корпоративної соціальної відповідальності у всі основні HR-процеси. Насамперед рекомендується впровадити систему оцінювання рівня залученості працівників та їх ставлення до корпоративних цінностей. Регулярний

моніторинг цих показників дозволить оцінювати не лише результати окремих соціальних проєктів, а й їх вплив на внутрішню корпоративну культуру.

Доцільно також включити компетенції у сфері КСВ до системи оцінювання діяльності керівників. Участь менеджерів у соціальних ініціативах, підтримка волонтерських проєктів та дотримання принципів відповідального управління повинні враховуватися під час оцінювання їхньої результативності. Такий підхід сприятиме формуванню культури відповідального лідерства та підвищенню мотивації працівників.

Окрему увагу рекомендується приділити розвитку корпоративного волонтерства. Зважаючи на специфіку роботи кур'єрів, працівників логістичних центрів та відділень, доцільно впроваджувати короткострокові та гнучкі формати участі у волонтерських заходах. Це дозволить залучити більшу кількість співробітників до реалізації соціальних проєктів без негативного впливу на виконання основних посадових обов'язків.

Європейська інтеграція України зумовлює необхідність адаптації бізнесу до нових екологічних, соціальних та управлінських стандартів. Для ТОВ «Нова Пошта», яке здійснює діяльність у багатьох країнах Європи, відповідність ESG-принципам стає не лише інструментом формування позитивної репутації, а й важливою умовою доступу до міжнародних інвестицій та партнерських програм.

У зв'язку з цим компанії доцільно перейти від переважно описового формату нефінансової звітності до системи кількісних показників, підтверджених незалежним аудитом. Особливу увагу необхідно приділити встановленню конкретних цілей щодо скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності логістичних процесів та поступового переходу до використання екологічно чистого транспорту.

У соціальній сфері ESG-стратегія повинна передбачати забезпечення рівних можливостей для працівників, підтримку різноманітності та інклюзивності, а також дотримання міжнародних стандартів у сфері прав людини. У сфері корпоративного управління важливим напрямом є підвищення прозорості

процесів прийняття рішень та посилення взаємодії зі стейкхолдерами.

Таблиця 3.1

Комплекс стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення КСВ та ESG-діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Назва рекомендації	Ключові заходи (Що зробити?)	Очікуваний ефект / Результат	
1	Інституціоналізація КСВ в управлінні	<ul style="list-style-type: none"> * Створення окремого Офісу сталого розвитку з прямим підпорядкуванням Наглядовій раді або Раді директорів. * Координація КСВ-проектів між усіма філіями та підготовка звітності за стандартами ISO 26000 та CSRD. 	Перехід від фрагментарних благодійних акцій до системного корпоративного управління; підвищення прозорості бізнесу.
2	Впровадження системи оцінювання (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> * Розробка кількісних індикаторів для трьох ESG-складових: <ul style="list-style-type: none"> – Е (екологія): викиди діоксиду вуглецю на доставку, частка еко-транспорту; – S (соціальна): індекс лояльності персоналу (eNPS), утримання ветеранів; – G (управління): частка менеджерських KPI, пов'язаних із КСВ. 	Можливість аудиту нефінансових даних; підвищення довіри з боку європейських інвесторів та регуляторів.
3	Механізм стабільного фінансування	<ul style="list-style-type: none"> * Заснування внутрішнього Фонду сталого розвитку. * Фінансування фонду за рахунок фіксованого % від чистого прибутку або доходів від міжнародної діяльності. 	Незалежність довгострокових соціальних програм від короткострокових фінансових коливань чи криз.
4	Диференціація комунікацій на ринках ЄС та України	<ul style="list-style-type: none"> * В ЄС: акцент на екологічності, правах людини, працевлаштуванні та адаптації українських переселенців. * В Україні: збереження фокусу на підтримці ЗСУ, допомозі постраждалим та відновленні інфраструктури. 	Мінімізація репутаційних ризиків; успішна адаптація бренду до культурних та законодавчих особливостей 16 країн присутності.
5	Інтеграція КСВ у систему HR-управління	<ul style="list-style-type: none"> * Включення КСВ-компетенцій до оцінки роботи менеджерів. * Запровадження гнучких, короткострокових форматів корпоративного волонтерства для лінійного персоналу. 	Зниження рівня професійного вигорання та плинності кадрів; формування культури відповідального лідерства.
6	Формування проактивної ESG-стратегії	<ul style="list-style-type: none"> * Перехід від описових звітів до верифікованих кількісних показників. * Встановлення чітких декарбонізаційних цілей щодо логістики. 	Гарантування доступу до міжнародних інвестицій, грантів та партнерських програм в умовах євроінтеграції України.

Запропоновані рекомендації мають комплексний характер і взаємно доповнюють одна одну. Інституціоналізація КСВ створює організаційну основу для реалізації стратегії. Впровадження системи ESG-показників забезпечує контроль результативності. Створення механізму фінансування гарантує стабільність соціальних програм. Адаптація комунікаційної політики підвищує ефективність взаємодії із зацікавленими сторонами на міжнародних ринках. Інтеграція принципів КСВ у систему управління персоналом сприяє розвитку відповідальної корпоративної культури. Водночас проактивна ESG-стратегія забезпечує відповідність діяльності компанії сучасним європейським вимогам сталого розвитку.

Таблиця 3.2

Карта стейкхолдерів ТОВ "Нова Пошта" у сфері КСВ

Рівень / Група	Квінтесенція складу групи	Ключові інтереси та очікування в сфері КСВ	Інструменти взаємодії
1. Внутрішні стейкхолдери	<ul style="list-style-type: none"> • Працівники (50+ тис.) • Мобілізований персонал • Менеджмент та власники 	<ul style="list-style-type: none"> • Гідні та безпечні умови праці • Психологічна підтримка, програми для ветеранів • Корпоративне волонтерство 	Впровадження індексу eNPS, програми реінтеграції, включення КСВ у KPI керівників.
2. Ринкові стейкхолдери	<ul style="list-style-type: none"> • Приватні та бізнес-клієнти • Маркетплейси • Міжнародні партнери • Постачальники 	<ul style="list-style-type: none"> • Екологічність логістики (зменшення діоксиду вуглецю) • Етичність ведення бізнесу • Безперебійність сервісу в кризах 	Проекти «Гуманітарна пошта», екоупаковка, зелені логістичні рішення, сертифікація.
3. Суспільні та інституційні	<ul style="list-style-type: none"> • Органи влади, ДСНС • Громади та благодійні фонди • Волонтерські об'єднання 	<ul style="list-style-type: none"> • Підтримка ЗСУ та ВПО • Фінансування локальних ініціатив • Підтримка критичної інфраструктури 	Спільні гуманітарні місії, гранти для громад, меморандуми про співпрацю з ДСНС.
4. Міжнародні стейкхолдери	<ul style="list-style-type: none"> • Регуляторні органи ЄС • Міжнародні організації (ООН) • Зарубіжні ЗМІ та партнери 	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідність Директиві CSRD та ISO 26000 • Прозорість і антикорупція • Забезпечення прав людини 	Публікація верифікованої нефінансової звітності (UN Global Compact), міжнародний аудит.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

На основі проведеного аналізу в третьому розділі було розроблено методичні підходи та практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Нова Пошта». Необхідність запропонованих заходів зумовлена результатами дослідження, проведеного в попередніх розділах, яке виявило низку недоліків у чинній системі КСВ компанії, насамперед в організаційних механізмах її реалізації. Актуальність удосконалення підходів до управління соціальною відповідальністю також посилюється процесами міжнародної експансії підприємства та адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу.

У підрозділі 3.1 було сформовано концептуальні засади побудови стратегії корпоративної соціальної відповідальності на основі стейкхолдерського підходу. Встановлено, що ефективна КСВ-стратегія повинна враховувати інтереси різних груп зацікавлених сторін, серед яких працівники, керівництво, клієнти, партнери, державні органи, міжнародні інституції та місцеві громади. Обґрунтовано необхідність постійного моніторингу їхніх очікувань, оскільки вимоги до бізнесу змінюються під впливом економічних, соціальних та регуляторних факторів.

Дослідження також показало, що реалізація корпоративної соціальної відповідальності повинна враховувати особливості ринків, на яких функціонує компанія. Для України пріоритетними залишаються гуманітарна підтримка населення, допомога військовослужбовцям та участь у відновленні країни. Водночас у країнах Європейського Союзу більша увага приділяється екологічній відповідальності, прозорості корпоративного управління та взаємодії з місцевими громадами. Встановлено, що найбільш ефективним підходом є поєднання бізнес-цілей із суспільними потребами відповідно до концепції створення спільної цінності (Creating Shared Value).

У підрозділі 3.2 було розроблено практичні рекомендації щодо інтеграції корпоративної соціальної відповідальності в систему корпоративного

управління ТОВ «Нова Пошта». Зокрема, запропоновано створення окремого підрозділу з управління КСВ, впровадження системи ESG-показників для оцінювання результативності соціальних та екологічних ініціатив, формування спеціального механізму фінансування програм сталого розвитку, адаптацію комунікаційної політики до особливостей міжнародних ринків, інтеграцію принципів КСВ у систему управління персоналом та формування проактивної ESG-стратегії відповідно до європейських вимог.

Практична цінність запропонованих рекомендацій полягає в тому, що вони спрямовані на усунення конкретних проблем, виявлених під час аналізу діяльності компанії. Насамперед це стосується недостатньої інституціоналізації КСВ, відсутності стабільного фінансування соціальних програм, обмеженого використання кількісних показників оцінювання результативності та необхідності адаптації підходів до соціальної відповідальності в умовах міжнародної діяльності. Для кожного із запропонованих заходів визначено чіткі напрями реалізації, що створює передумови для ефективного впровадження та подальшого моніторингу результатів.

Отже, результати третього розділу підтверджують, що корпоративна соціальна відповідальність може виступати не лише інструментом формування позитивної репутації, а й важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для компанії, яка активно розвиває міжнародну діяльність та працює в умовах посилення ESG-вимог, інтеграція принципів соціальної відповідальності в систему корпоративного управління є необхідною умовою сталого розвитку, залучення інвестицій та зміцнення позицій на європейському ринку.

ВИСНОВКИ

Попри те, що дослідження зосереджене переважно на теоретичних аспектах, воно спрямоване на досягнення практичних результатів шляхом аналізу того, як ТОВ «Нова Пошта» може посилити свою стратегію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в умовах зростання компанії та розширення її міжнародної присутності. Відправною точкою стали концептуальні підходи до КСВ, після чого дослідження перейшло до аналізу реальних практик компанії на основі систематичного спостереження. Саме на цьому підґрунті були сформувані рекомендації, що базуються на фактичних даних, а не на припущеннях. Розуміння можливих напрямів розвитку стало можливим лише після простеження закономірностей, виявлених на різних етапах дослідження. Отримані висновки сформувалися поступово під впливом реальних процесів усередині організації, а не лише теоретичних моделей. Кожен етап дослідження сприяв розробленню пропозицій, орієнтованих на практичне застосування в реальних умовах. Висновки ґрунтуються на виявлених розбіжностях між задекларованою політикою та її фактичним виконанням. Було встановлено, що реалізація цілей сталого розвитку відбувається нерівномірно через необхідність поєднання соціальних ініціатив із операційними потребами бізнесу. У результаті сформовано комплекс рекомендацій, вироблених шляхом послідовного аналізу та оцінювання. Запропоновані напрями розвитку базуються не на теоретичних догмах, а на документально підтвердженому практичному досвіді.

Одним із початкових етапів дослідження стало вивчення основних теорій корпоративної соціальної відповідальності, що дозволило простежити суттєву трансформацію її змісту. КСВ не лише розширила сферу свого впливу, а й кардинально змінила своє призначення: якщо раніше її розглядали як моральне доповнення до бізнесу, то сьогодні вона інтегрована в корпоративну стратегію та безпосередньо впливає на довгострокову цінність компанії. Аналіз еволюції концепцій – від раннього підходу Г. Боуена через багаторівневу модель А. Керролла до теорії зацікавлених сторін Р. Фрімена – показав, що кожен наступний

етап розвитку наукової думки розширював можливості застосування КСВ у практиці управління. Дослідження підтвердило, що корпоративна соціальна відповідальність не лише пов'язана зі сталим розвитком, а виступає інструментом його реалізації, забезпечуючи впровадження глобальних цілей у щоденну діяльність підприємств. Ці концепції функціонують у взаємозв'язку через практичну діяльність, орієнтовану на принципи потрійного підсумку (TripleBottomLine) та критерії ESG (Environmental, Social, Governance). Розроблена автором схема (рисунок 1.3) наочно демонструє цей взаємозв'язок. Запропонована модель відображає механізм формування довгострокової стійкості поштових послуг через впровадження відповідальних практик. Водночас результати значною мірою залежать від рівня інтеграції таких стратегій у бізнес-процеси компанії.

Поглиблений аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» засвідчив загалом позитивну динаміку розвитку у 2020–2025 роках. Компанія функціонує не як традиційний оператор доставки, а як багатoproфільна структура, що об'єднує кілька взаємопов'язаних бізнес-напрямів, зокрема NovaPost, NovaPay, NovaGlobal, NovaPostEurope, SupernovaAirlines та NovaDigital, що сприяє диверсифікації фінансових ризиків. За досліджуваний період дохід компанії зріс із 16,9 млрд грн до 54,2 млрд грн, тоді як власний капітал збільшився з 2,2 млрд грн до 13,4 млрд грн переважно за рахунок нерозподіленого прибутку, а не позикових ресурсів. Станом на 2025 рік показник покриття поточних зобов'язань активами становив 37,9 %. Разом із тим було виявлено зниження прибутковості: чиста рентабельність скоротилася з 12,48 % у 2024 році до 4,82 % у 2025 році, незважаючи на швидше зростання обороту та активів порівняно з прибутком. Частка компанії на ринку, що становить близько 64 %, забезпечується не стільки ціновою політикою, скільки широкою мережею відділень, розвитком цифрових сервісів та високим рівнем довіри споживачів.

Важливим результатом дослідження став аналіз зовнішнього середовища за допомогою SWOT- та TOWS-методик, результати якого наведено в таблицях

2.12–2.13. Отримані дані засвідчили, що найбільш перспективними є стратегії типу WO та ST, які передбачають використання внутрішніх переваг компанії – цифрової інфраструктури, фінансової стабільності та сильного бренду – для відновлення рівня прибутковості та протидії геополітичним, економічним і конкурентним ризикам. Оцінювання діяльності показало, що корпоративна соціальна відповідальність у ТОВ «Нова Пошта» має системний характер і не обмежується окремими благодійними акціями. Такі ініціативи, як «Гуманітарна пошта України», волонтерська програма «Свої для своїх», співпраця з аварійно-рятувальними службами та регулярна звітність відповідно до принципів Глобального договору ООН, охоплюють усі рівні моделі Керролла. Розширення діяльності компанії на шістнадцять країн дозволяє зробити висновок, що КСВ виконує самостійну стратегічну функцію у формуванні міжнародної репутації. Репутаційний капітал, створений завдяки гуманітарній діяльності та дотриманню ESG-принципів, стає важливим фактором конкурентної переваги на європейських ринках із високим рівнем конкуренції.

Водночас дослідження виявило низку недоліків у чинній системі корпоративної соціальної відповідальності. Насамперед більшість соціальних ініціатив мають реактивний характер і виникають як відповідь на кризові події, а не в межах довгострокового планування. Фінансування таких проєктів часто здійснюється нерегулярно та не спирається на стабільні механізми підтримки. Також було встановлено певну невідповідність між задекларованими пріоритетами окремих груп зацікавлених сторін та їхньою фактичною поведінкою. Окремою проблемою є комунікаційна стратегія: повідомлення, які ефективно працюють у межах українського контексту та базуються на національній ідентичності, не завжди однаково сприймаються міжнародною аудиторією. Саме ці проблемні аспекти стали основою для подальшої розробки рекомендацій.

У результаті дослідження було сформовано концептуальну модель удосконалення корпоративної соціальної відповідальності, що поєднує підхід зацікавлених сторін Р. Фрімена, концепцію створення спільної цінності М. Портера

та М. Крамера, а також принципи проактивного управління. Одним із ключових напрямів є створення окремого підрозділу зі сталого розвитку, який підпорядковуватиметься безпосередньо органу корпоративного управління та забезпечуватиме належний рівень відповідальності. Передбачається впровадження системи моніторингу результативності через інтеграцію ESG-показників у регулярні процеси оцінювання діяльності. Для фінансування довгострокових програм рекомендовано створити внутрішній фонд розвитку зі стабільними джерелами ресурсів. Комунікаційна політика має бути адаптована до особливостей окремих європейських ринків замість використання універсального підходу. Крім того, принципи відповідальної поведінки доцільно інтегрувати в процеси підбору персоналу, навчання та кар'єрного розвитку працівників. Стратегічний розвиток компанії повинен орієнтуватися на випереджальне впровадження європейських стандартів, зокрема CSRD та ISO 26000, без очікування зовнішнього регуляторного тиску.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації безпосередньо спрямовані на усунення проблем, виявлених у процесі дослідження. Їх комплексне впровадження дозволить перетворити корпоративну соціальну відповідальність із сукупності окремих ініціатив на повноцінний елемент стратегічного управління. Реалізація запропонованих заходів сприятиме вдосконаленню системи корпоративного контролю, зміцненню довіри з боку партнерів і підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Отримані результати можуть бути використані й іншими транспортно-логістичними підприємствами України, які прагнуть розширювати свою діяльність за кордоном. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення кількісних інструментів оцінювання впливу корпоративної соціальної відповідальності на довгострокову ринкову стійкість підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощенкова В. В., Дейнега М. В. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-33.
2. Баюра Д. О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі corporate governance. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 1. С. 64.
3. Воробей В. Аналіз національних стратегій соціальної відповідальності бізнесу. Пропозиції для Національної стратегії розвитку СББ. URL: http://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Analysis_of_National_CSR_Strategies_UA_.pdf (дата звернення: 15.10.2023).
4. Гаврилюк І. І. Етика та соціальна відповідальність бізнесу як фактори підвищення ефективності міжнародного маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-84-143.
5. Дибя В. М. Методологічні основи оцінки нематеріальних активів корпорації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 6. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2016/5.pdf (дата звернення: 16.04.2026).
6. Дослідження «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні 2010–2018». URL: <https://csr-ukraine.org/research/rozvitok-ksv-v-ukraini-2010-2018/> (дата звернення: 04.12.2023).
7. Євтушенко В. А. Методика діагностики соціальної відповідальності українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4(238). С. 49–69.
8. Зінченко А., Саприкіна М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні: 2010–2018. Київ : Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.
9. Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., Бардась А. В. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 176–186. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-3-176-186.

- 10.Калініченко Л. Л. ESG як інструмент повоєнного відновлення економіки та корпоративного сектору України. *Бізнес Навігатор*. 2026. № 93. DOI: 10.18664/btie.93.356975.
- 11.Карлін М., Звонар В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті перспектив соціальної політики України. *Демографія та соціальна економіка*. 2007. № 1. С. 184–194.
- 12.Ковтун В. П. Концептуалізація проблематики корпоративної соціальної відповідальності. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2018. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197272027.pdf> (дата звернення: 18.12.2023).
- 13.Колодійчук В. А., Куртяк М. Б. Теоретичні підходи до дефініції «соціальна відповідальність бізнесу». *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-84-84.
- 14.Колосок А. М. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. *Економічний форум*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_1_46 (дата звернення: 15.04.2026).
- 15.Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/statya.doc (дата звернення: 18.12.2023).
- 16.Кондрашов О. А., Крижко О. В., Ярова Д. О. Маркетинговий вплив корпоративної соціальної відповідальності на формування іміджу компанії. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-28.
- 17.Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
- 18.Курей О. А. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності та її інтеграція у сучасні бізнес-моделі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-92.

- 19.Левченко А. П. Сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 39–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_24_5 (дата звернення: 18.12.2023).
- 20.Ліхоносова Г. С., Галашко С. С. Механізм фінансування корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4(114). DOI: 10.26642/ema-2025-4(114)-176-180.
- 21.Мазуренко В. П., Засенко О. Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199> (дата звернення: 18.12.2023).
- 22.Македон В. В. Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. 2012. Вип. 126. С. 198–206.
- 23.Мельник Т. Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. *Журнал економічних наук*. 2024. № 4(110). DOI: 10.26642/jen-2024-4(110)-3-11.
- 24.Моїсеєнко Т. Є., Гарбарчук Я. В. Корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3.
- 25.Наливайко Н. Я. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент стратегічного управління. *Публічне управління і політика*. 2024. № 3–4. DOI: 10.70651/3041-2498/2024.3-4.05.
- 26.Наступного року тестуватимемо доставку між країнами ЄС: співвласник «Нової пошти» про рік експансії в Європу. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/nastupnogo-roku-testuvatimemo-dostavku-mizh-krainami-es-spivvlasnik-novoi-poshti-popereshnyuk-pro-rik-ekspansii-v-evropu-novi-poslugi-ta-rekordni-pokazniki-16102023-16652> (дата звернення: 04.05.2026).

27. Нова пошта. Гуманітарна пошта України. URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/> (дата звернення: 03.05.2026).
28. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2022. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf (дата звернення: 03.05.2026).
29. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2023. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023 (дата звернення: 03.05.2026).
30. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2024. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/en (дата звернення: 03.05.2026).
31. Нова пошта. Кодекс корпоративної етики. URL: <https://novaposhta.ua/corporate-code-of-ethics> (дата звернення: 03.05.2026).
32. Нова пошта. Корпоративний волонтерський рух «Свої для своїх». URL: <https://novaposhta.ua/svoi/about> (дата звернення: 03.05.2026).
33. Нова пошта. Нова пошта встановила рекорд, доставивши 480 млн відправлень у 2024 році. 2025. URL: <https://novaposhta.ua/480-million-parcels2024> (дата звернення: 05.05.2026).
34. Нова пошта. Нова пошта сьогодні. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni (дата звернення: 02.05.2026).
35. Нова пошта. Про сталий розвиток Нової пошти. URL: <https://novaposhta.ua/csr> (дата звернення: 02.05.2026).
36. Нова пошта відкрила перше відділення в Польщі. *Forbes Ukraine*. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-vidkryla-pershe-viddilennya-v-polshchi-07102022-8863> (дата звернення: 04.05.2026).
37. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес-практиці. *Міжнародна економічна політика*. 2011. Вип. 1–2. С. 115–141.

38. Прокопшина О. В., Лікунова С. В. Integrating European Social Responsibility Values into Corporate Management for Sustainable Development in Times of Uncertainty. *Вісник ХНТУ*. 2026. № 2(97). С. 441–446. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2026.2.53.
39. Сало Я. В., Пеклун О. С. Соціальна відповідальність брендів у воєнний період: етика та стратегічні рішення. *Економіка і регіон*. 2025. № 3(98). DOI: 10.26642/EiR.2025.3(98).3913.
40. Саприкіна М. А., Ляшенко О., Саєнсуєс М. А. та ін. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник / за наук. ред. О. С. Редькіна. Київ : Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480 с. URL: https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2024/11/book_2011-1.pdf (дата звернення: 18.12.2023).
41. Семенда О. В., Корман І. І., Макушок О. В. Синергія маркетингового та логістичного управління у розвитку бренду та каналів розподілу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. DOI: 10.54929/2786-5738-2025-18-04-07.
42. Скібіцька Л. І. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість : монографія / за ред. В. І. Щелкунова, Г. В. Жаворонкової. Київ : Наукова думка, 2010. 616 с.
43. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта»: основна інформація, ЄДРПОУ 31316718. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718> (дата звернення: 02.05.2026).
44. ТОВ «Нова пошта»: річна звітність / SMIDA, 2019–2025. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/smida/31316718?year=2024> (дата звернення: 02.05.2026).
45. Хоменко І. О., Базиліук А. В., Теслюк Н. П., Лейчук А. Г. Методологічні підходи до дослідження нематеріальних інструментів мотивації персоналу підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. № 12. DOI: 10.32782/2786-765X/2026-12-29.

46. Чистий прибуток «Нової пошти» за перше півріччя 2023 року зріс майже вп'ятеро. *Interfax-Ukraine*. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/931846.html> (дата звернення: 05.05.2026).
47. Чорна О. Ю., Сбітнєва К. І. Дослідження особливостей та напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу в умовах воєнного часу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4(280). С. 89–100.
48. Чорна О. Ю., Христенко Л. М., Івченко Ю. А. Аспекти діагностики стану економічної безпеки агрохолдингів у визначенні напрямів їх стратегічного розвитку. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 6(276). С. 75–91.
49. Чорна О. Ю., Христенко Л. М., Суслов О. О. Дослідження особливостей, причин та наслідків впливу корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу на забезпечення його економічної безпеки. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 158–169. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-3-23.
50. Шульга О. А. Соціальна відповідальність як інструмент антикрихкості та зміцнення ринкових позицій у період макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-84-62.
51. Bouderbala A., Malek A. CSR Behavior's Configurations in a Post-Revolutionary Context. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12, No. 1. Article 2583570. DOI: 10.1080/23311975.2025.2583570.
52. Bowen H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York : Harper & Brothers, 1953. 276 p.
53. Carroll A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4, No. 4. P. 497–505. DOI: 10.2307/257850.

54. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39–48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
55. Davis K., Blomstrom R. L. *Business and Society: Environment and Responsibility*. New York : McGraw-Hill, 1975. 564 p.
56. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 65–91. DOI: 10.5465/amr.1995.9503271992.
57. European Commission. A Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. Brussels : European Commission, 2011. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52011DC0681> (дата звернення: 12.04.2026).
58. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Brussels : European Commission, 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/662944/IPOL_STU\(2024\)662944_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/662944/IPOL_STU(2024)662944_EN.pdf) (дата звернення: 13.02.2026).
59. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge : Cambridge University Press, 2018. DOI: 10.1017/9781108539500.
60. ISO 26000:2010. *Guidance on Social Responsibility*. Geneva : ISO, 2010. 184 p.
61. Johnson H. Does It Pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performance. *Business Horizons*. 2003. Vol. 46, No. 6. P. 34–40. DOI: 10.1016/S0007-6813(03)00086-7.
62. Kniazevych A., Polishchuk Y., Polishchuk I. Realizing Corporate Social Responsibility in Wartime Through Military Volunteering. *Optimum. Economic Studies*. 2025. No. 4(122). P. 209–230. DOI: 10.15290/oes.2025.04.122.10.
63. Nova Poshta Opened Its Branch in the Tenth Country of Europe. *Babel*. 2023. URL: <https://babel.ua/en/news/100466-nova-poshta-opened-its-branch-in-the-tenth-country-of-europe> (дата звернення: 04.05.2026).

64. NovaPost. AboutNovaPost. URL: <https://novapost.com/en-us/more/about> (дата звернення: 04.05.2026).
65. Pasko O. V. From CSR Commitment to Demonstrable Social Value: Reframing Corporate Responsibility Through Social Value Assessment. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*. 2026. Вип. 1(113). DOI: 10.31713/ve120262.
66. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 12. P. 78–92.
67. Smart Business. NovaPoshta: Smart CRM for European Logistics. URL: <https://ce.smart-it.com/en/blog-post/nova-poshta-smart-crm-europe-logistics> (дата звернення: 05.05.2026).
68. Ukrainian Businesses in Emerging Europe Eye Westward Expansion. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/ukrainian-businesses-emerging-europe-eye-westward-expansion-2025-01-07> (дата звернення: 06.05.2026).
69. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення: 11.04.2026).
70. Wartick S. L., Cochran P. L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10, No. 4. P. 758–769. DOI: 10.2307/258044.