

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ

Ніколенко І.І.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Київ, 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: **Підвищення соціальної відповідальності бізнесу**

Виконав здобувач групи МЕН-22з

Ніколенко І.І.

(прізвище, та ініціали)

Керівник Овчаренко Є.І.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Галгаш Р.А.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри: Хандій О.О.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(підпис)

(підпис)


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
(бакалавр, спеціаліст, магістр)

Спеціальність 073 Менеджмент
(шифр і назва)

Спеціальність 073 Менеджмент
(шифр і назва)

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу
проф. Хандій О.О.
"26" березня 2026 р. 

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

1. Прізвище студента Ніколенко Ірина Ігорівна

2. Група МЕН-22з

3. Тема кваліфікаційної роботи: Підвищення соціальної відповідальності бізнесу

Керівник проекту (роботи) д.е.н., проф. Овчаренко Є.І.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом університету від "14" квітня 2026 р. № 79/14

4. Термін здачі студентом закінченої роботи 16.06.2026 р.

5. Вихідні дані до роботи: дані річних звітів і планів соціально-економічного розвитку органів державної влади, статистичної звітності, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ.

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (основні питання):

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ.

2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ "ЕНЕРГОМАШСПЕЦСТАЛЬ".

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».

7. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Порівняння джерел КСП та їх суті, Матриця можливостей для розвитку КСВ «Нова пошта», Матриця загроз для системи КСВ «Нова пошта», Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 роки, Порівняння основних логістичних операторів України, Порівняльна характеристика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, SWOT-аналіз системи КСВ «Нова пошта», Рекомендовані заходи вдосконалення системи підтримки персоналу, Зниження екологічного навантаження діяльності «Нова пошта», Рекомендовані заходи щодо розвитку ESG-стратегії


8. Консультанти кваліфікаційної роботи:


Розділ	Консультант	Підпис

Дата видачі завдання "26" березня 2026 р.

9. Календарний план виконання роботи

Назва розділів	Термін виконання	Примітка
1. Затвердження та надання теми роботи	березень 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.	

Студент-дипломник 
(підпис)

Керівник роботи Овчаренко Є.І.
(прізвище, ім'я, по батькові) 
(підпис)

Текст 66 стор., 9 табл., 1 рис., 10 додатків.

Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна відповідальність бізнесу, стратегічне управління, сталий розвиток, ESG, логістика, підприємство, Нова пошта, персонал, екологічна відповідальність.

Предметом даної дипломної роботи є процес підвищення соціальної відповідальності бізнесу в системі стратегічного управління підприємством. У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність виступає важливим фактором формування конкурентних переваг, розвитку підприємства та зміцнення його репутації серед споживачів, працівників і партнерів.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад корпоративної соціальної відповідальності та розробка рекомендацій щодо підвищення соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта».

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- дослідити сутність та значення соціальної відповідальності бізнесу;
- проаналізувати основні напрями та принципи корпоративної соціальної відповідальності;
- вивчити методи та інструменти підвищення соціальної відповідальності підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «Нова пошта» та проаналізувати результати його діяльності;
- провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- дослідити особливості реалізації корпоративної соціальної відповідальності у діяльності підприємства;
- визначити основні проблеми та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта»;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Дипломна робота складається з трьох розділів.

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти соціальної відповідальності бізнесу, розглянуто її сутність, значення, основні принципи, напрями розвитку та інструменти реалізації. Особливу увагу приділено сучасним концепціям корпоративної соціальної відповідальності, ESG-підходу та міжнародним стандартам соціально відповідального бізнесу.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта», досліджено особливості його функціонування, фінансово-економічні показники, зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства. Також проаналізовано практичні аспекти реалізації корпоративної соціальної відповідальності та визначено основні проблеми у сфері управління персоналом, екологічної відповідальності та ESG-управління.

У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо підвищення соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта», зокрема шляхом розвитку програм підтримки персоналу, впровадження екологічних ініціатив та формування комплексної ESG-стратегії. Обґрунтовано очікувані результати реалізації запропонованих заходів та їх вплив на конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ.....	12
1.1. Сутність і значення соціальної відповідальності бізнесу	12
1.2. Основні напрями та принципи корпоративної соціальної відповідальності	15
1.3. Методи та інструменти підвищення соціальної відповідальності підприємства	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДНИЦЬКО-АНАЛІТИЧНИЙ	23
2.1. Характеристика досліджуваного підприємства та аналіз результатів діяльності.....	23
2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства	27
2.3 Стан корпоративної соціальної відповідальності «Нової пошти»	34
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	39
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	42
3.1 Удосконалення системи підтримки персоналу та профілактики професійного вигорання	42
3.2. Напрями зниження екологічного навантаження діяльності «Нова пошта»	45
3.3. Формування ESG-стратегії як інструменту стратегічного управління підприємством	48
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	52
ВИСНОВКИ	54
ДОДАТКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки соціальна відповідальність бізнесу набуває дедалі більшого значення та перетворюється на один із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємств. Якщо раніше основною метою діяльності компаній вважалося отримання прибутку та задоволення потреб споживачів, то сьогодні суспільство висуває до бізнесу значно ширші вимоги. Від підприємств очікують дотримання етичних принципів ведення діяльності, відповідального ставлення до працівників, захисту навколишнього середовища, підтримки місцевих громад та прозорості управління.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що корпоративна соціальна відповідальність поступово стає невід'ємною складовою системи стратегічного управління підприємством. В умовах глобалізації, посилення конкуренції, розвитку інформаційних технологій та зростання суспільної уваги до діяльності бізнесу саме рівень соціальної відповідальності дедалі частіше визначає репутацію компанії, рівень довіри споживачів та її довгострокову конкурентоспроможність. Особливо актуальним це питання є для українських підприємств, які працюють в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та одночасно інтегруються до європейського економічного простору.

Важливого значення соціальна відповідальність набуває і в контексті євроінтеграційних процесів України. Європейський Союз поступово посилює вимоги до корпоративного управління, екологічної політики, захисту прав працівників та нефінансової звітності підприємств. У зв'язку з цим українські компанії змушені адаптувати власні підходи до ведення бізнесу відповідно до міжнародних стандартів, зокрема принципів ESG, концепції сталого розвитку та міжнародного стандарту ISO 26000. [7] [9]

Особливої уваги потребує дослідження соціальної відповідальності підприємств логістичної галузі, які мають значний вплив на економічні процеси, зайнятість населення, розвиток електронної комерції та стан

навколишнього середовища. Одним із найбільш показових прикладів такого підприємства є ТОВ «Нова пошта» — лідер ринку логістичних послуг України. Компанія забезпечує функціонування масштабної логістичної інфраструктури, обслуговує мільйони клієнтів та виконує важливу соціальну функцію, особливо в умовах повномасштабної війни. Саме тому дослідження особливостей реалізації корпоративної соціальної відповідальності в діяльності ТОВ «Нова пошта» є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Проблематика соціальної відповідальності бізнесу досліджувалася у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії корпоративної соціальної відповідальності зробили Арчі Керролл, Мілтон Фрідман, Філіп Котлер, Майкл Портер, Марк Крамер та інші дослідники. В Україні питання соціальної відповідальності підприємств, сталого розвитку та соціально орієнтованого управління розглядалися у працях численних економістів і фахівців з менеджменту. Разом з тим динамічні зміни зовнішнього середовища, розвиток ESG-підходів та сучасні виклики для українського бізнесу обумовлюють необхідність подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад соціальної відповідальності бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність та значення соціальної відповідальності бізнесу;
- визначити основні принципи та напрями корпоративної соціальної відповідальності;
- проаналізувати методи та інструменти підвищення соціальної відповідальності підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;

- оцінити стан реалізації корпоративної соціальної відповідальності в діяльності підприємства;
- виявити основні проблеми та перспективи розвитку соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Нова пошта» в контексті реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення соціальної відповідальності бізнесу в системі стратегічного управління підприємством.

У процесі дослідження були використані такі методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, графічний та табличний методи представлення інформації. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта», підвищення ефективності управління персоналом, розвитку екологічної складової діяльності підприємства та формування комплексної ESG-стратегії. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню рівня довіри зацікавлених сторін та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи соціальної відповідальності бізнесу. У другому розділі проведено дослідження діяльності ТОВ «Нова пошта» та оцінено стан реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві. У третьому розділі розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи підтримки персоналу, зниження екологічного

навантаження діяльності підприємства та формування ESG-стратегії як складової стратегічного управління.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність і значення соціальної відповідальності бізнесу

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції важливого значення набуває соціальна відповідальність бізнесу. Діяльність підприємств сьогодні оцінюється не лише за фінансовими результатами, але й за рівнем відповідальності перед працівниками, споживачами, суспільством та навколишнім середовищем. Саме тому концепція соціальної відповідальності стала одним із ключових напрямів розвитку сучасного підприємництва.

Соціальна відповідальність бізнесу являє собою добровільну діяльність підприємства, спрямовану на дотримання високих стандартів ведення бізнесу, забезпечення належних умов праці, підтримку суспільства та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Вона передбачає не лише виконання законодавчих вимог, а й активну участь підприємства у вирішенні соціальних, економічних та екологічних проблем. [22, с. 5]

Науковці по-різному трактують поняття соціальної відповідальності бізнесу. Одні дослідники розглядають її як систему взаємовідносин між підприємством і суспільством, інші - як елемент стратегічного управління компанією. Водночас більшість учених сходяться на думці, що соціальна відповідальність сприяє підвищенню репутації підприємства, зміцненню довіри споживачів та формуванню довгострокових конкурентних переваг. [14, с. 21;15]

Одним із найбільш поширених визначень є трактування корпоративної соціальної відповідальності як відповідальності підприємства за вплив його рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку. Таке визначення міститься у міжнародному стандарті ISO 26000, який визначає основні принципи соціально відповідального ведення бізнесу. [7]

Соціальна відповідальність бізнесу охоплює декілька основних напрямів. Перш за все це відповідальність перед працівниками, яка включає створення

безпечних умов праці, справедливу оплату праці, можливості професійного розвитку та соціальний захист персоналу. Не менш важливою є відповідальність перед споживачами, що проявляється у забезпеченні якості товарів і послуг, чесній конкуренції та захисті прав клієнтів. [16]

Важливе місце займає екологічна відповідальність підприємств. Сучасні компанії повинні враховувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, впроваджувати ресурсозберігаючі технології, зменшувати обсяги відходів та підтримувати екологічні ініціативи. Особливо актуальним це питання стало в умовах глобальних екологічних проблем та посилення міжнародних вимог щодо сталого розвитку.

Крім того, соціально відповідальний бізнес бере активну участь у розвитку суспільства. Підприємства реалізують благодійні програми, підтримують освітні, культурні та соціальні проєкти, надають допомогу населенню в кризових ситуаціях. В умовах війни в Україні роль соціальної відповідальності бізнесу значно зросла, оскільки багато компаній спрямовують ресурси на підтримку військових, гуманітарні програми та допомогу постраждалим громадянам.

Соціальна відповідальність бізнесу має важливе значення не лише для суспільства, але й для самого підприємства. Вона сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищує рівень лояльності клієнтів, покращує мотивацію працівників та зміцнює конкурентні позиції на ринку. Соціально відповідальні підприємства мають більше можливостей для залучення інвестицій та побудови довгострокових партнерських відносин. [11]

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу є важливим елементом сучасного управління підприємством. Вона поєднує економічні інтереси компанії із потребами суспільства та сприяє забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Прикладом того, наскільки важливим може бути вплив соціально відповідального бізнесу на суспільство, є діяльність підприємців та компаній, які в різні історичні періоди змінювали не лише економіку, а й умови життя

людей. Такі приклади демонструють, що бізнес здатний впливати на розвиток освіти, медицини, прав працівників та навіть формування соціальних стандартів у суспільстві.

Одним із найбільш відомих історичних прикладів є діяльність американського підприємця Генрі Форд та компанії Ford Motor Company на початку XX століття. У період активного розвитку промисловості більшість робітників працювали у важких умовах за низьку заробітну плату та без соціальних гарантій. У 1914 році Генрі Форд ухвалив рішення суттєво підвищити оплату праці своїм працівникам і запровадити 8-годинний робочий день, що на той час було революційним рішенням для промислового сектору. [18, с 54]

Багато підприємців критикували таке рішення, вважаючи його економічно невигідним. Проте в результаті компанія отримала значне підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та зростання лояльності працівників. Крім того, підвищення заробітної плати дозволило робітникам самостійно купувати автомобілі, які вони виробляли, що сприяло розвитку масового споживання та економічного зростання. Фактично ці зміни вплинули не лише на діяльність однієї компанії, а й на формування нових трудових стандартів у багатьох країнах світу. [19, с. 2]

Ще одним важливим прикладом є діяльність підприємця Роберт Оуен у Великій Британії в період промислової революції. На своїх підприємствах він одним із перших почав приділяти увагу умовам праці робітників, розвитку освіти для дітей працівників та скороченню робочого часу. У той період використання дитячої праці та надзвичайно важкі умови роботи були звичайним явищем, тому підхід Оуена став прикладом більш гуманного ведення бізнесу. [17, с 12]

Такі історичні приклади демонструють, що соціальна відповідальність бізнесу має не лише моральне, але й економічне значення. Турбота про працівників, розвиток суспільства та відповідальне ставлення до людей можуть

сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства та позитивно впливати на розвиток економіки загалом.

У сучасному світі соціальна відповідальність бізнесу продовжує відігравати важливу роль, проте її масштаби значно розширилися. Якщо раніше основна увага приділялася умовам праці, то сьогодні компанії також відповідають за екологічний вплив, етичність реклами, захист персональних даних та інформаційний вплив на суспільство. Це свідчить про те, що соціальна відповідальність поступово стала невід'ємною складовою успішного та сталого розвитку бізнесу.

1.2. Основні напрями та принципи корпоративної соціальної відповідальності

Найчастіше при дослідженні корпоративної соціальної відповідальності посиляються на такі джерела: міжнародний стандарт ISO 26000; Глобальний договір ООН (UN Global Compact); концепцію сталого розвитку ООН; ESG-підхід; праці європейських та американських економістів. Їх порівняльна характеристика наведена в таблиці 11.

Ці джерела відрізняються за своєю сутністю, призначенням та підходом. одні підходи є міжнародними стандартами, інші - глобальними ініціативами, деякі - управлінськими або інвестиційними моделями, а наукові праці формують теоретичну основу КСВ. [35] [44]

Хочу детальніше звернути увагу на ISO 26000 — це не просто абстрактна «філософія», а систематизований міжнародний документ, який вперше на глобальному рівні узагальнив, що саме вважається соціально відповідальною поведінкою організації. [7, с. 67]

Його авторитетність пояснюється декількома причинами. По-перше, стандарт був розроблений міжнародною організацією зі стандартизації International Organization for Standardization за участю великої кількості країн, експертів, представників бізнесу, державних установ та громадських організацій. Тобто він формувався не позицією однієї держави чи компанії, а як міжнародний узгоджений підхід до соціальної відповідальності.

По-друге, саме ISO 26000 виділяє 7 основних напрямів соціальної відповідальності:

1. Організаційне управління
2. Права людини
3. Трудові практики
4. Навколишнє середовище
5. Добросовісні ділові практики
6. Питання споживачів
7. Участь у житті громад та їх розвиток

Саме тому його часто використовують як базову теоретичну основу для побудови КСВ-стратегії підприємства.

По-третє, особливістю ISO 26000 є те, що він не нав'язує жорстких вимог або універсальної моделі для всіх компаній. Соціальна відповідальність дуже залежить від: країни; культури; сфери діяльності; масштабу бізнесу; економічного розвитку держави. Наприклад, екологічні стандарти для великого промислового підприємства у Німеччині і для логістичної компанії в Україні можуть суттєво відрізнятися. Тому ISO 26000 не встановлює однакових жорстких правил, а формує загальні принципи та орієнтири відповідальної поведінки бізнесу.

Саме через таку універсальність стандарт став одним із найавторитетніших у сфері КСВ. Він дозволяє адаптувати принципи соціальної відповідальності до різних типів організацій та умов діяльності. Тобто його значення полягає не у жорсткому контролі чи сертифікації, а у формуванні міжнародно визнаної моделі соціально відповідального бізнесу.

Також, на мою думку, важливо розглянути «піраміду Керролла», оскільки саме Арчі Керролл одним із перших систематизував відповідальність бізнесу за рівнями важливості та показав, що соціальна відповідальність не обмежується лише благодійністю. Його модель стала важливим етапом у розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності, адже дозволила розглядати КСВ не

як окремі соціальні акції, а як комплексну систему функціонування підприємства. [10, с 41]

Модель Керролла складається з чотирьох рівнів: економічної, правової, етичної та філантропічної відповідальності. Вони формують ієрархію, де кожен наступний рівень базується на попередньому. Основою піраміди є економічна відповідальність. Головною функцією підприємства Керролл вважав створення прибутку, забезпечення робочих місць і стабільного функціонування бізнесу. Без фінансової стабільності підприємство не може забезпечувати працівників, інвестувати у розвиток або реалізовувати соціальні програми. Таким чином, прибуток у цій моделі розглядається не як протилежність соціальної відповідальності, а як необхідна умова її реалізації. [21]

Другий рівень — правова відповідальність. Бізнес повинен діяти в межах законодавства, дотримуватись податкових, екологічних, трудових та антимонопольних норм. При цьому Керролл наголошував, що суспільство очікує від підприємств не лише економічної ефективності, а й законності методів досягнення прибутку.

Третім рівнем є етична відповідальність. Вона охоплює поведінку компанії у тих сферах, які законодавство прямо не регулює. Наприклад, підприємство може формально не порушувати закон, але використовувати нечесні маркетингові методи, маніпуляції або недобросовісну конкуренцію. Саме етична складова значною мірою формує рівень довіри до компанії та її репутацію у суспільстві.

Верхній рівень піраміди становить філантропічна відповідальність — добровільна участь бізнесу у благодійності та суспільному розвитку. Це може бути підтримка освіти, культури, медицини, гуманітарних програм або місцевих громад. На відміну від попередніх рівнів, цей компонент не є обов'язковим, але саме він найчастіше асоціюється у суспільстві з поняттям соціальної відповідальності. [21]

Практичне значення моделі Керролла полягає в тому, що вона демонструє взаємозв'язок між прибутковістю бізнесу та його соціальною роллю.

Благодійність не може компенсувати порушення законодавства, неетичну поведінку чи експлуатацію працівників. Саме тому соціальна відповідальність повинна охоплювати всі рівні діяльності підприємства, а не обмежуватися лише окремими соціальними проєктами.

На мою думку, піраміда Керролла є однією з найбільш логічних і реалістичних моделей корпоративної соціальної відповідальності. Її цінність полягає у правильній послідовності рівнів відповідальності. У реальному житті практично неможливо допомагати іншим, якщо людина або організація самі перебувають у нестабільному становищі та потребують підтримки. Це стосується не лише бізнесу, а й людей загалом. Даний принцип можна порівняти з правилом безпеки у літаку, коли під час аварійної ситуації рекомендують спочатку одягнути кисневу маску на себе, а вже потім допомагати дитині. Лише перебуваючи у безпеці та маючи необхідні ресурси, людина здатна ефективно допомагати іншим. Аналогічно і бізнес: спочатку підприємство повинно забезпечити власну стабільність, законність та ефективність діяльності, а вже потім воно може створювати позитивний соціальний вплив навколо себе.

Саме тому я вважаю підхід Керролла правильним, оскільки він демонструє, що соціальна відповідальність починається не з благодійності, а з відповідального та стабільного ведення бізнесу. Лише фінансово стійке, етичне та законне підприємство здатне системно підтримувати суспільство та робити реальний внесок у його розвиток.

1.3. Методи та інструменти підвищення соціальної відповідальності підприємства

На сучасному етапі розвитку корпоративної соціальної відповідальності не існує єдиного універсального переліку методів та інструментів її реалізації. Вони формувалися під впливом міжнародних стандартів, концепції сталого розвитку, ESG-підходу та практичної діяльності міжнародних компаній.

Для підвищення рівня КСВ підприємства діють в залежності від сфери діяльності компанії, масштабів бізнесу, фінансових можливостей та особливостей зовнішнього середовища. До основних методів належать

впровадження соціальних програм для працівників, благодійна діяльність, екологічні ініціативи, розвиток етичного маркетингу, підготовка нефінансової звітності та впровадження ESG-стратегій. [45, с. 9]

Одним із найпоширеніших методів є реалізація внутрішніх соціальних програм для працівників. Соціально відповідальні підприємства інвестують у створення безпечних умов праці, медичне страхування, професійне навчання та психологічну підтримку персоналу. Особливо актуальними такі програми стали після пандемії COVID-19 та в умовах воєнних дій, коли питання емоційного стану працівників набули критичного значення.

Наприклад, Google відома своєю системою підтримки працівників, яка включає безкоштовне навчання, гнучкий графік роботи, психологічну допомогу та розвинену корпоративну культуру. Це дозволяє компанії утримувати висококваліфікованих спеціалістів та підтримувати високий рівень продуктивності праці. Подібний підхід використовують багато європейських компаній, де турбота про персонал є частиною стратегії розвитку. [23]

Проте такий метод має як переваги, так і недоліки. З одного боку, інвестиції у працівників підвищують їхню мотивацію та лояльність до компанії. З іншого боку, реалізація масштабних соціальних програм потребує значних фінансових витрат, які можуть бути складними для малого та середнього бізнесу. Саме тому великі міжнародні компанії мають більше можливостей для впровадження комплексної соціальної політики. [37, с 6]

Важливим інструментом підвищення соціальної відповідальності є екологічні програми та концепція «зеленого бізнесу». [13] Сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують енергозберігаючі технології, скорочують використання пластику та переходять на екологічне пакування. Одним із найвідоміших прикладів є IKEA, яка активно інвестує у відновлювану енергетику та використовує екологічні матеріали у виробництві продукції. Компанія також реалізує програми повторного використання меблів та переробки відходів. [48] [41, с.21]

Подібні екологічні ініціативи позитивно впливають на репутацію компанії та відповідають сучасним світовим тенденціям сталого розвитку. Проте впровадження «зелених» технологій часто потребує значних початкових інвестицій, а їх ефективність може проявлятися лише у довгостроковій перспективі.

Благодійність не завжди є показником реальної соціальної відповідальності. У деяких випадках компанії використовують соціальні ініціативи лише як маркетинговий інструмент для покращення іміджу. Таке явище отримало назву «greenwashing» або «social washing», коли підприємство демонструє соціальну активність лише формально, не змінюючи реальних підходів до ведення бізнесу.[11, с 4] Саме тому важливе значення має прозорість діяльності компанії та реальні результати її соціальних програм. Реальні приклади подібних ситуацій неодноразово ставали предметом суспільних дискусій у різних країнах світу. Зокрема, деякі міжнародні модні бренди публічно підтримували екологічні кампанії та закликали до свідомого споживання, але водночас їх виробництво базувалося на надмірному споживанні ресурсів і дешевій праці в країнах з низьким рівнем соціального захисту. Через це в суспільстві зростає увага не лише до рекламних заяв компаній, а й до реальних результатів їх діяльності. [19, с. 3] [44]

Одним із сучасних інструментів підвищення соціальної відповідальності є впровадження ESG-підходу. ESG включає три основні компоненти: екологічну відповідальність (Environmental), соціальну відповідальність (Social) та якість корпоративного управління (Governance). У багатьох країнах світу інвестори дедалі частіше оцінюють компанії не лише за фінансовими показниками, але й за ESG-критеріями. [35, с. 8]]

Наприклад, великі міжнародні інвестиційні фонди можуть відмовлятися від співпраці з підприємствами, які порушують права працівників або завдають шкоди навколишньому середовищу. Це змушує компанії впроваджувати більш відповідальні моделі управління. На думку багатьох економістів, ESG є одним із найефективніших сучасних інструментів соціальної відповідальності,

оскільки він поєднує економічні, соціальні та екологічні інтереси підприємства. [36]

Важливим методом є підготовка нефінансової звітності. Соціально відповідальні компанії публікують звіти про вплив своєї діяльності на суспільство, екологію, працівників. Ці звіти підвищують прозорість підприємства, дозволяють оцінити ефективність соціальних програм. [38]

Порівнюючи основні методи та інструменти підвищення соціальної відповідальності, можна зробити висновок, що найбільш ефективними є комплексні підходи, які поєднують турботу про працівників, екологічну відповідальність, прозоре управління та участь у вирішенні соціальних проблем. Благодійність без системних змін у діяльності підприємства не можуть забезпечити довгостроковий результат. Найбільш перспективними інструментами є ESG-стратегії, прозора нефінансова звітність та довгострокові соціальні програми. Саме ці методи дозволяють підприємствам реально впливати на розвиток суспільства, формування відповідального споживання та забезпечення сталого розвитку економіки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі було досліджено теоретичні основи соціальної відповідальності бізнесу та визначено її значення в сучасній системі управління підприємством. Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність є важливим елементом стратегічного розвитку компанії, оскільки передбачає врахування інтересів працівників, споживачів, суспільства та навколишнього середовища поряд із досягненням економічних результатів.

У ході дослідження було з'ясовано, що сучасні підходи до КСВ базуються на принципах етичної поведінки, прозорості діяльності, дотримання законодавства та сталого розвитку. [19] Значний вплив на формування концепції соціальної відповідальності мають міжнародний стандарт ISO 26000, Глобальний договір ООН, ESG-підхід та концепція сталого розвитку. Особливу увагу приділено піраміді Керролла, яка демонструє взаємозв'язок між економічною, правовою, етичною та філантропічною відповідальністю підприємства.

Також встановлено, що найбільш ефективними інструментами підвищення соціальної відповідальності є соціальні програми для персоналу, екологічні ініціативи, ESG-стратегії, нефінансова звітність та прозоре корпоративне управління. Саме комплексне використання цих інструментів дозволяє підприємствам формувати довгострокові конкурентні переваги, підвищувати довіру зацікавлених сторін та забезпечувати сталий розвиток. [20]

Отже, соціальна відповідальність бізнесу є невід'ємною складовою сучасного управління підприємством та важливим фактором його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Характеристика досліджуваного підприємства та аналіз результатів діяльності

Загальна характеристика підприємства. Об'єктом дослідження у даній роботі є Нова пошта — одна з найбільших логістичних компаній України, що спеціалізується на наданні поштово-кур'єрських та логістичних послуг для фізичних осіб і бізнесу. Повна назва підприємства — Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта».

Форма власності підприємства — приватна. Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю. Компанія здійснює діяльність відповідно до законодавства України та функціонує у сфері логістики, експрес-доставки та поштово-кур'єрських послуг. [27]

Підприємство було засноване у 2001р. в місті Полтава підприємцями Володимир Поперешнюк та Вячеслав Климов. Початково компанія працювала лише на кількох напрямках доставки між містами України та мала обмежену клієнтську базу. Проте розвиток електронної комерції, зростання попиту на швидку доставку та орієнтація на якість сервісу дозволили підприємству поступово перетворитися на лідера ринку логістичних послуг. [28, с1]

Однією з особливостей розвитку компанії стала орієнтація на швидкість доставки, цифровізацію процесів та масштабування мережі. У перші роки діяльності підприємство поступово розширювало географію доставки, відкривало нові відділення та формувало власну логістичну інфраструктуру. Значний етап розвитку компанії розпочався після активного зростання інтернет-торгівлі в Україні, оскільки саме електронна комерція суттєво збільшила попит на логістичні послуги.

Після 2014 року підприємство почало активно інвестувати у розвиток автоматизованих сортувальних центрів, цифрових сервісів та мережі поштоматів. Важливим фактором розвитку стала цифровізація логістичних

процесів, зокрема впровадження мобільного застосунку, електронного відстеження посилок, автоматизованих систем обробки відправлень. [28, с3; 26]

Особливо важливу роль компанія почала відігравати після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році. В умовах руйнування транспортної інфраструктури та складної безпекової ситуації Нова пошта змогла забезпечити безперервність логістичних процесів, відновлювати роботу у деокупованих містах та підтримувати функціонування доставки навіть у прифронтових регіонах. Це суттєво посилило суспільне значення діяльності підприємства та рівень довіри до бренду. [30]

Основними послугами компанії є: експрес-доставка документів, посилок та вантажів; адресна доставка; міжнародна доставка; доставка між відділеннями та поштоматами; фінансові послуги; логістичні рішення для бізнесу; послуги фулфілменту для інтернет-магазинів. Значну роль у діяльності компанії відіграє співпраця з електронною комерцією. Нова пошта є одним із ключових логістичних партнерів українських маркетплейсів, інтернет-магазинів та малого бізнесу, що працює через онлайн-продажі.

Юридична база діяльності підприємства. Діяльність Нова пошта регулюється комплексом нормативно-правових актів України, які визначають порядок функціонування підприємства у сфері логістики, поштово-кур'єрських послуг, трудових відносин, оподаткування та захисту прав споживачів.

Основою правового функціонування підприємства є:

1. Цивільний кодекс України;
2. Закон України «Про поштовий зв'язок»;
3. Податковий кодекс України;
4. Кодекс законів про працю України;
5. Закон України «Про захист прав споживачів».

Цивільний кодекс України регулює договірні відносини між підприємством, клієнтами та партнерами, зокрема питання перевезення, відповідальності за втрату/пошкодження вантажу та порядок надання послуг.

Ключовим спеціалізованим нормативним актом для діяльності компанії є Закон України «Про поштовий зв'язок». Він визначає: порядок надання поштових послуг; права та обов'язки операторів поштового зв'язку; вимоги до доставки відправлень; правила відповідальності операторів. [3]

Податковий кодекс України регулює систему оподаткування підприємства, порядок сплати податків та фінансової звітності.[2] Оскільки «Нова пошта» є одним із найбільших приватних підприємств України, результати його господарської діяльності мають суттєве значення для формування податкових надходжень державних бюджетів. [28, с. 3].

Трудові відносини на підприємстві регулюються Кодексом законів про працю України та іншими нормативними актами у сфері охорони праці, соціального захисту працівників та трудових гарантій. Для логістичної сфери особливо важливими є норми щодо: тривалості робочого часу; безпеки праці; умов працевлаштування; відповідальності роботодавця. [23]

Законодавство про захист прав споживачів регулює питання якості послуг, відповідальності підприємства перед клієнтами та порядок вирішення спірних ситуацій щодо доставки відправлень.

Окремого значення для підприємства набуває міжнародне регулювання логістичної діяльності, оскільки компанія активно розширює європейський напрям доставки. У зв'язку з виходом на ринки країн ЄС Нова пошта змушена адаптувати діяльність до:

1. митного законодавства Європейського Союзу;
2. міжнародних правил перевезення вантажів;
3. європейських стандартів захисту персональних даних (GDPR);
4. екологічних вимог ЄС;
5. стандартів корпоративної та соціальної відповідальності.[34; 45]

Особливо важливим для компанії є дотримання GDPR, оскільки підприємство працює з великими обсягами персональних даних клієнтів під час міжнародної доставки. Крім того, європейське законодавство висуває більш жорсткі вимоги до: екологічності логістики; прозорості діяльності; трудових

стандартів; нефінансової звітності. Це створює для підприємства необхідність поступового впровадження ESG-підходів та адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу. [35, с.6]

Таким чином, юридична база діяльності Нова пошта охоплює як українське, так і міжнародне регулювання, що пов'язано зі значними масштабами діяльності підприємства та його активним розвитком на міжнародному ринку логістичних послуг.

Аналіз результатів діяльності підприємства за останні роки

В таблиці 2.3 наведено основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 роки. [35; 45]

Аналіз таблиці свідчить про суттєве зростання масштабів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Найбільше зростання спостерігалось у 2023 році, коли дохід компанії збільшився на 53,3% порівняно з 2022 роком та склав 43,65 млрд грн. [28]. Така динаміка була пов'язана із:

1. активним розвитком електронної комерції;
2. збільшенням кількості онлайн-покупок;
3. розширенням мережі відділень;
4. зростанням попиту на логістичні послуги в умовах війни.

У 2024 році дохід компанії продовжив зростання та досяг 44,77 млрд грн. При цьому чистий прибуток зменшився до 2,5 млрд грн, що було пов'язано зі значними інвестиціями у розвиток інфраструктури, безпекові заходи, енергетичну автономність та міжнародне розширення компанії. [28, с 6]

Важливим показником розвитку підприємства є кількість доставок. У 2024 році компанія здійснила понад 480 млн доставок, що на 16% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про стабільне зростання попиту на послуги підприємства та посилення його позицій на ринку.

Фінансова стійкість підприємства також підтверджується високим рівнем податкових надходжень. За результатами 2025 року група NOVA сплатила 16,2 млрд грн податків та зборів, що свідчить про значний економічний вплив

компанії на державний бюджет України. Особливої уваги заслуговує аналіз активів та капіталу підприємства. Станом на кінець 2025 року:

1. загальний обсяг активів компанії перевищив 31,5 млрд грн;
2. власний капітал склав 12,47 млрд грн;
3. підприємство активно використовувало кредитні ресурси для фінансування розвитку інфраструктури.

Це демонструє високу інвестиційну активність підприємства та орієнтацію на довгострокове масштабування бізнесу.

2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме середовище функціонування визначає можливості розвитку підприємства, рівень його конкурентоспроможності, стійкість до кризових ситуацій та здатність адаптуватися до змін ринку. [22, с. 13]

Під зовнішнім середовищем підприємства розуміють сукупність факторів та умов, які виникають поза межами підприємства, але впливають на його діяльність. Особливістю зовнішнього середовища є те, що підприємство не може безпосередньо контролювати ці фактори, однак змушене адаптувати свою діяльність відповідно до їх змін. [24]

Розглянемо основні елементи зовнішнього середовища “Нової пошти”

Економічна ситуація в країні.

Економічне середовище є одним із ключових факторів впливу на діяльність Нової пошти, оскільки логістичний сектор безпосередньо залежить від рівня ділової активності, розвитку торгівлі та купівельної спроможності населення. Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні після початку повномасштабної війни, компанія змогла зберегти стабільний розвиток та навіть збільшити обсяги діяльності.

Важливим фактором зростання стала активна цифровізація торгівлі та розвиток електронної комерції. Після пандемії COVID-19 та в умовах воєнного

стану населення значно частіше користується онлайн-покупками, що прямо впливає на попит на послуги доставки. У 2024 році компанія повідомила про доставку понад 522 мільйонів посилок, що свідчить про масштабне зростання логістичного ринку України. [22, с. 5]

Водночас економічна нестабільність створює для підприємства і значні ризики. До них належать інфляція, зростання вартості пального, коливання валютного курсу та підвищення операційних витрат. Оскільки логістична діяльність значною мірою залежить від транспортних витрат, подорожчання паливних ресурсів безпосередньо впливає на собівартість доставки.

Політична стабільність та безпекова ситуація

Політичне та безпекове середовище стало одним із найважливіших факторів функціонування підприємства після початку повномасштабної війни. Воєнні дії суттєво вплинули на логістичну інфраструктуру України, транспортні маршрути та безпеку працівників компанії.

Унаслідок ракетних ударів було пошкоджено окремі логістичні термінали та відділення компанії. Зокрема, у 2023–2024 роках російські атаки пошкодили логістичні об'єкти компанії у Харківській та Одеській областях. [27; 30]

Попри це, підприємство продемонструвало високий рівень адаптивності. Компанія швидко відновлювала роботу відділень у деокупованих містах, запускала мобільні відділення та перебудовувала логістичні маршрути. У кризових умовах логістична система фактично стала частиною гуманітарної інфраструктури держави.

Законодавство

Діяльність Нова пошта регулюється господарським, податковим, трудовим та антимонопольним законодавством України. Компанія також працює відповідно до вимог у сфері поштового зв'язку, транспортних перевезень та фінансових послуг.[2, с. 1]

Окремого значення для підприємства набувають зміни у податковому законодавстві, митному регулюванні та правилах міжнародної доставки. Через активний розвиток міжнародного напрямку доставки компанія змушена

адаптувати діяльність до вимог європейського ринку та міжнародних логістичних стандартів. Для Нова пошта це створює як нові можливості, так і додаткові витрати. Компанія вже впроваджує окремі екологічні ініціативи, зокрема сортування пакувальних матеріалів та переробку відходів. У 2022 році підприємство відкрило станцію переробки пакування та почало окремий збір паперу й поліетилену у відділеннях. [27; 29]

Ще однією важливою відмінністю є ESG-регулювання. У ЄС великі компанії дедалі частіше зобов'язані публікувати нефінансову звітність щодо:

1. екологічного впливу;
2. соціальної політики;
3. умов праці;
4. корпоративного управління.

У 2025 році Європейська комісія продовжила реформування правил Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), які посилюють вимоги до корпоративної відповідальності та контролю ланцюгів постачання. [35, с 8]

В Україні ESG-звітність поки що менш жорстко регулюється, а для більшості компаній має переважно добровільний характер. Саме тому українські підприємства, які виходять на європейський ринок, змушені адаптувати свою діяльність до нових стандартів прозорості.

Крім того, у ЄС діють жорсткі правила щодо захисту персональних даних — GDPR. Для логістичних компаній це має особливе значення, оскільки вони працюють із великими обсягами: адрес; номерів телефонів; платіжних даних; інформації про клієнтів. Через це міжнародна діяльність Нова пошта потребує посилення цифрової безпеки та адаптації ІТ-систем до європейських стандартів захисту даних. [45, с.7]

Рівень конкуренції

Основним конкурентом Нова пошта є державний оператор Укрпошта, а також приватні логістичні компанії, найбільш помітними є Meest та Delivery.

Конкуренція між компаніями відбувається за такими критеріями:

1. швидкість доставки;

2. кількість відділень та поштоматів;
3. цифровізація сервісів;
4. доступність міжнародної доставки;
5. вартість послуг;
6. якість клієнтського обслуговування;
7. рівень автоматизації логістики.

Незважаючи на наявність конкурентів, саме Нова пошта залишається лідером українського ринку експрес-доставки. Компанія суттєво випереджає конкурентів за кількістю відправлень, масштабами мережі, швидкістю обробки посилок та рівнем цифровізації логістичних процесів.

За результатами 2024 року підприємство доставило понад 480 млн посилок та вантажів, що стало рекордним показником за всю історію компанії. Для порівняння, обсяги доставки більшості конкурентів є суттєво нижчими, хоча точні фінансові та операційні показники приватних логістичних компаній в Україні часто не є публічними.

Важливою конкурентною перевагою Нова пошта є масштабна інфраструктура. Станом на кінець 2024 року компанія мала понад 37 тис. точок сервісу, включаючи відділення та поштомати. У 2025 році мережа перевищила вже 50 тис. точок обслуговування. [22, с 3]

Крім масштабів мережі, важливу роль відіграє рівень технологічного розвитку підприємства. Компанія активно впроваджує автоматизовані сортувальні центри, мобільні сервіси, цифрове відстеження відправлень та сучасні поштомати. Саме цифровізація стала одним із ключових факторів конкурентоспроможності компанії на ринку. В таблиці 2.4 наведено порівняння Нової пошти, Укрпошти та Meest

Внутрішнє середовище підприємства охоплює ресурси, процеси та характеристики, які формуються всередині організації та безпосередньо контролюються керівництвом підприємства. На відміну від зовнішнього середовища, внутрішні фактори підприємство може змінювати та вдосконалювати залежно від власної стратегії розвитку. [22; 24] Більше

відмінностей цих середовищ зазначені в таблиці 2.5 - Порівняльна характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Основні аспекти внутрішнього середовища Нова пошта:

Організаційна структура. побудована за багаторівневим принципом і включає:

1. центральний офіс;
2. регіональні представництва;
3. сортувальні термінали;
4. логістичні центри;
5. мережу відділень;
6. поштомати;
7. кур'єрську службу;
8. ІТ-напрямок;
9. міжнародні підрозділи.

Станом на 2024 рік компанія мала понад:

1. 13 000 відділень;
2. 24 000 поштоматів;
3. 129 сортувальних центрів по Україні.
4. У 2024 році підприємство відкрило:
5. 1 747 нових відділень;
6. 8 410 нових поштоматів.

Загальна кількість сервісних точок досягла 37 210.

Особливо показовим є те, що компанія продовжувала розширення навіть у прифронтових регіонах. У 2024 році Нова пошта відкрила 1 214 точок сервісу на прифронтових територіях, найбільше — у Харківській, Дніпропетровській та Запорізькій областях. Це демонструє високий рівень адаптивності управлінської системи підприємства та здатність швидко перебудовувати логістичні процеси відповідно до кризових умов.

Кадровий потенціал

Однією з найбільших внутрішніх переваг підприємства є кадровий потенціал. У звіті компанії зазначено, що середня кількість працівників у 2024 році становила 33 354 особи. Ще близько 17 000 працівників партнерської мережі. Крім офіційних співробітників самої компанії, Нова пошта також співпрацює з великою кількістю людей та організацій через партнерську модель роботи. У структурі компанії частина відділень працює не як власні відділення підприємства, а за франчайзинговою або партнерською системою. Це означає, що окремі підприємці відкривають відділення Нова пошта за стандартами компанії, працюють під брендом підприємства та використовують його логістичну систему. Відповідно, працівники таких відділень формально можуть бути працевлаштовані не безпосередньо у Нова пошта, а у партнерів-франчайзі. [28, с.13]

Фінансові ресурси. Фінансові показники підприємства свідчать про стабільне зростання компанії навіть у складних економічних умовах.

У 2024 році:

- дохід Нова пошта зріс на 22% та склав 44,77 млрд грн;
- кількість доставок перевищила 480 млн посилок;
- чистий прибуток склав 2,5 млрд грн.

У 2025 році:

- дохід компанії перевищив 54 млрд грн;
- прибуток склав 2,6 млрд грн;
- компанія сплатила 16,2 млрд грн податків та зборів. [30, с 32]

Технології. Технологічний розвиток є однією з ключових конкурентних переваг компанії. Нова пошта активно використовує:

- автоматизовані сортувальні лінії;
- цифрові системи управління логістикою;
- мобільні додатки;
- електронне відстеження посилок;
- автоматизовані поштомати;
- цифрові сервіси для бізнесу.

Компанія постійно інвестує у модернізацію логістичної інфраструктури. Лише у 2024 році підприємство інвестувало:

- 1,8 млрд грн у розвиток мережі відділень та поштоматів;
- 4,9 млрд грн у розвиток інфраструктури загалом.

У 2024 році компанія встановила рекорд - 2,2 млн доставок за одну добу. Подібні масштаби були б неможливими без високого рівня автоматизації логістичних процесів.

Маркетингова діяльність Нова пошта. Маркетингова діяльність Нова пошта значною мірою відрізняється від класичної реклами логістичних компаній, оскільки бренд будує комунікацію не лише навколо послуги доставки, а навколо швидкості життя, довіри та емоційної присутності в повсякденному житті українців. Одним із головних маркетингових інструментів компанії є цифрова екосистема. Станом на 2024 рік мобільний застосунок Нова пошта входив до числа найпопулярніших бізнес-застосунків України. Фактично цифрові сервіси стали частиною повсякденної поведінки споживачів, що значно посилює лояльність клієнтів до бренду. [27, с 2]

Важливим показником ефективності маркетингової стратегії є рівень NPS (Net Promoter Score) — індексу споживчої лояльності. У 2024 році NPS компанії становив 80,8%, що є надзвичайно високим показником для логістичної сфери. Це означає, що більшість клієнтів готові рекомендувати сервіс іншим людям, що свідчить про високий рівень довіри до бренду. [23]

Маркетингова стратегія підприємства значною мірою базується на принципі постійної присутності бренду в житті споживача. Саме тому компанія активно розширює фізичну доступність сервісу. У 2024 році Нова пошта відкрила 1 747 нових відділень та 8 410 нових поштоматів.

У результаті загальна кількість точок сервісу перевищила 37 тисяч. Це має не лише логістичне, а й маркетингове значення, оскільки бренд стає максимально фізично присутнім у містах, селах, торгових центрах та житлових районах. Подібна стратегія формує звичку користування сервісом та підвищує впізнаваність компанії.

Важливою складовою маркетингу компанії є інтеграція з електронною комерцією. Фактично логістика компанії стала частиною інфраструктури українського e-commerce. Для малого бізнесу Нова пошта часто є не просто службою доставки, а ключовим елементом всієї бізнес-моделі.

2.3. Стан корпоративної соціальної відповідальності «Нової пошти»

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» дає підстави стверджувати, що корпоративна соціальна відповідальність займає важливе місце у функціонуванні підприємства та поступово стає одним із напрямів його стратегічного розвитку. [17] Враховуючи масштаби діяльності компанії, кількість працівників, значний вплив на розвиток електронної комерції та логістичної інфраструктури України, рівень соціальної відповідальності підприємства має важливе значення не лише для самої компанії, а й для широкого кола зацікавлених сторін. [14]

Оцінка стану корпоративної соціальної відповідальності підприємства свідчить про наявність значних досягнень у соціальній, економічній та екологічній сферах. [10; 12] Компанія забезпечує стабільне працевлаштування значної кількості працівників, підтримує розвиток партнерської мережі, здійснює вагомий внесок у формування державного бюджету через сплату податків та активно бере участь у реалізації суспільно значущих ініціатив. Важливим фактором є також висока довіра споживачів до бренду, що підтверджується лідерськими позиціями підприємства на ринку логістичних послуг України.

Водночас результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що подальший розвиток корпоративної соціальної відповідальності потребує більш системного підходу. [17, с.9] Насамперед це стосується питань підтримки персоналу в умовах зростання навантаження та складної безпекової ситуації, зниження екологічного впливу логістичної діяльності, а також формування цілісної системи ESG-управління відповідно до сучасних міжнародних вимог.

Особливої актуальності зазначені питання набувають у контексті міжнародного розвитку компанії та її інтеграції до європейського економічного

простору. Сучасні тенденції розвитку бізнесу свідчать про те, що конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить не лише від фінансових результатів діяльності, але й від ефективності управління соціальними, екологічними та управлінськими аспектами діяльності. [9]

Для комплексної оцінки поточного стану корпоративної соціальної відповідальності «Нова пошта», визначення ключових переваг і недоліків існуючої системи, а також виявлення можливостей та загроз її подальшого розвитку проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено у Рис. 1

SWOT-аналізу свідчить, що ТОВ «Нова пошта» має значний потенціал для подальшого розвитку корпоративної соціальної відповідальності. До сильних сторін підприємства належать висока довіра споживачів до бренду, розвинена корпоративна культура, активна участь у гуманітарних та соціальних проєктах, високий рівень цифровізації бізнес-процесів та значний кадровий потенціал. Водночас проведений аналіз дозволив виявити низку слабких сторін, серед яких відсутність комплексної ESG-стратегії, недостатня систематизація нефінансової звітності, високе навантаження на персонал та значне екологічне навантаження, характерне для масштабної логістичної діяльності. [40]

Серед можливостей зовнішнього середовища найбільш важливими є інтеграція України до європейського економічного простору, розвиток міжнародної логістики, впровадження міжнародних ESG-стандартів, зростання попиту на соціально відповідальний бізнес та розвиток екологічних технологій. Разом із тим підприємство стикається із низкою загроз, пов'язаних із посиленням конкуренції, зростанням вимог Європейського Союзу до прозорості діяльності та нефінансової звітності, дефіцитом кваліфікованих кадрів і необхідністю адаптації до нових екологічних стандартів.

Детальні результати SWOT-аналізу наведені у Рисунку 1.

Поле SO (Сильні сторони + Можливості):

- Використання сильних сторін для реалізації можливостей.
- Використати високу репутацію бренду та довіру клієнтів для формування повноцінної ESG-стратегії відповідно до стандартів ЄС.

- Використати розвинену систему навчання персоналу для впровадження програм сталого розвитку та ESG-компетенцій.
- Використати позитивний соціальний імідж підприємства для залучення міжнародних партнерів та інвесторів.
- Використати цифровізацію бізнес-процесів для автоматизації ESG-моніторингу та нефінансової звітності.

Поле ST (Сильні сторони + Загрози):

- Використання сильних сторін для нейтралізації загроз.
- Використати фінансову стійкість підприємства для поступового переходу до екологічно безпечних технологій.
- Завдяки сильному бренду утримувати конкурентні позиції на ринку в умовах посилення міжнародної конкуренції.
- Використати розвинену корпоративну культуру для підтримки працівників в умовах воєнного стану.

Завдяки цифровізації забезпечити прозорість діяльності та мінімізувати репутаційні ризики.

Поле WO (Слабкі сторони + Можливості):

- Подолання слабких сторін за рахунок зовнішніх можливостей.
- Розробити повноцінну ESG-стратегію з урахуванням європейських вимог до нефінансової звітності.
- Впровадити міжнародні практики підтримки ментального здоров'я працівників.
- Використати розвиток екологічних технологій для скорочення негативного впливу логістичної діяльності на довкілля.
- Залучити міжнародний досвід для вдосконалення екологічної та соціальної політики підприємства.

Поле WT (Слабкі сторони + Загрози):

- Мінімізація слабких сторін та уникнення загроз.
- Створити комплексну програму профілактики професійного вигорання персоналу.

- Запровадити систему ESG-звітності для зниження ризиків невідповідності майбутнім вимогам ЄС.
- Скоротити використання одноразового пакування та впровадити систему повторного використання пакувальних матеріалів.
- Створити систему регулярного моніторингу соціальних та екологічних ризиків підприємства.

Матриця можливостей дає змогу виділити найбільш перспективні напрями розвитку підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності, тоді як матриця загроз дозволяє визначити ризики, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей. Результати проведеного аналізу наведені у Таблицях 2.1 та 2.2.

Аналіз матриці можливостей показав, що найбільший потенціал для подальшого розвитку ТОВ «Нова пошта» мають процеси інтеграції до європейського економічного простору, впровадження міжнародних ESG-стандартів, розвиток екологічних технологій та зростання суспільного попиту на соціально відповідальний бізнес. Саме ці фактори можуть стати основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на міжнародному ринку.

Водночас результати матриці загроз свідчать про наявність низки ризиків, які потребують особливої уваги керівництва підприємства. Найбільш значущими серед них є зростання навантаження на персонал в умовах постійного збільшення обсягів доставок, посилення екологічних вимог Європейського Союзу до логістичних операторів, а також необхідність адаптації підприємства до сучасних стандартів ESG-звітності та корпоративного управління.

Таким чином, результати SWOT-аналізу, матриці можливостей та матриці загроз дозволили визначити ключові напрями вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта». До найбільш актуальних напрямів належать:

- удосконалення системи підтримки персоналу та профілактики професійного вигорання;
- зниження екологічного навантаження діяльності підприємства;
- формування комплексної ESG-стратегії як інструменту стратегічного управління.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» як об'єкта дослідження та оцінено особливості функціонування підприємства в сучасних економічних умовах. Дослідження показало, що компанія є беззаперечним лідером українського ринку логістичних та поштово-кур'єрських послуг, забезпечуючи стабільне зростання навіть в умовах воєнного стану та високої економічної невизначеності.

У ході дослідження було встановлено, що ТОВ «Нова пошта» має розвинену логістичну інфраструктуру, значний кадровий потенціал, високий рівень цифровізації бізнес-процесів та стійкі фінансово-економічні показники. Аналіз результатів діяльності підприємства за останні роки засвідчив стабільне зростання доходів, збільшення кількості доставок, розширення мережі відділень і поштоматів, а також активне інвестування у розвиток інфраструктури та технологій. Це свідчить про високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та ефективність обраної стратегії розвитку.

Проведений аналіз зовнішнього середовища дозволив встановити, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні, політичні, законодавчі та конкурентні фактори. Особливого значення набувають процеси європейської інтеграції України, розвиток міжнародної логістики, посилення екологічних вимог та впровадження сучасних стандартів корпоративної відповідальності. Водночас діяльність підприємства ускладнюється наслідками воєнних дій, зростанням вартості ресурсів, дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю адаптації до нових міжнародних вимог у сфері захисту персональних даних, екології та ESG-звітності.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що до ключових конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта» належать сильний бренд, високий рівень довіри клієнтів, ефективна організаційна структура, розвинена система цифрових сервісів та значний кадровий потенціал. Разом з тим було виявлено низку

внутрішніх проблем, які можуть впливати на подальший розвиток підприємства та потребують уваги з боку керівництва.

Для узагальнення результатів дослідження було проведено SWOT-аналіз системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства, а також побудовано матрицю можливостей і матрицю загроз. Результати аналізу підтвердили наявність значного потенціалу для подальшого розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта». До найбільш перспективних можливостей належать впровадження міжнародних ESG-стандартів, розвиток екологічної логістики, розширення діяльності на європейському ринку та зростання попиту на соціально відповідальний бізнес.

Водночас результати SWOT-аналізу та матриці загроз дозволили визначити ключові проблеми, які можуть стримувати подальший розвиток підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Першою з них є значне навантаження на персонал, що обумовлене масштабами діяльності компанії, постійним зростанням обсягів доставок та роботою в умовах воєнного стану. Наслідками цього можуть бути професійне вигорання працівників, зниження рівня залученості персоналу та збільшення кадрових ризиків.

Другою проблемою є екологічне навантаження, характерне для діяльності великих логістичних операторів. Використання значної кількості пакувальних матеріалів, функціонування масштабної транспортної мережі та високий рівень енергоспоживання створюють необхідність подальшого розвитку екологічної складової діяльності підприємства та впровадження принципів сталого розвитку.

Третьою проблемою визначено недостатню систематизацію ESG-управління. Незважаючи на активну участь компанії у соціальних, гуманітарних та екологічних проєктах, діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності поки що не повною мірою інтегрована в систему стратегічного управління підприємством. У перспективі це може ускладнити адаптацію компанії до нових вимог міжнародного ринку та знизити ефективність реалізації соціальних і екологічних ініціатив.

Таким чином, проведене дослідження дозволило не лише оцінити поточний стан діяльності ТОВ «Нова пошта», але й визначити пріоритетні напрями подальшого розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства. До таких напрямів належать удосконалення системи підтримки персоналу та профілактики професійного вигорання, зниження екологічного навантаження діяльності підприємства та формування комплексної ESG-стратегії. Саме ці напрями становлять основу проєктно-рекомендаційного розділу роботи та визначають перспективи підвищення соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта» в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Удосконалення системи підтримки персоналу та профілактики професійного вигорання

Проведений аналіз діяльності Нова пошта показав, що, незважаючи на високий рівень розвитку підприємства та його сильні позиції на ринку, компанія стикається з низкою проблем, характерних для сучасних великих логістичних операторів. Частина цих проблем пов'язана зі стрімким масштабуванням бізнесу, частина - з наслідками повномасштабної війни та новими вимогами міжнародного ринку.

Першою проблемою я б виявила - високе навантаження на персонал та ризик професійного вигорання. Для ТОВ «Нова пошта» кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів, оскільки якість логістичних послуг напряму залежить від швидкості, уважності та стабільності роботи працівників. [23] У 2024 році компанія здійснила 480 млн доставок, що на 16% більше, ніж у 2023 році. Крім того, 23 грудня 2024 року було зафіксовано рекорд - 2,2 млн доставок за одну добу. В Україні компанія мала понад 35 тис. співробітників і ще близько 17 тис. працівників партнерської мережі.

Такі масштаби свідчать про високу операційну ефективність, але одночасно створюють значне навантаження на персонал. Для працівників відділень, кур'єрів, водіїв і співробітників сортувальних центрів характерні інтенсивний темп роботи, фізичне навантаження, контакт із великою кількістю клієнтів, робота з термінами доставки та підвищена відповідальність за збереження відправлень.

Додатковим фактором ризику є робота в умовах війни. Частина працівників виконує обов'язки під час повітряних тривог, перебоїв електроенергії, змін логістичних маршрутів і в регіонах із підвищеною небезпекою. Це посилює не лише фізичне, а й психоемоційне навантаження.

Ознаками наявності цієї проблеми є:

- Постійне зростання кількості доставок - збільшується навантаження на операторів, кур'єрів, сортувальні центри та водіїв
- Рекордні пікові навантаження - у святкові періоди або дні високого попиту персонал працює в умовах підвищеного стресу
- Масштабна мережа працівників і партнерів - ускладнюється контроль якості умов праці в усіх підрозділах
- Робота в умовах війни - зростають ризики вигорання, тривожності, втоми та кадрової нестабільності
- Постійний набір персоналу - логістична сфера потребує регулярного оновлення та навчання кадрів [43]

Проблема професійного вигорання є не лише соціальною, а й економічною. За даними Gallup, низька залученість працівників коштує світовій економіці близько 8,9 трлн дол. США, або 9% світового ВВП. Також Gallup зазначає, що витрати від вигорання через плинність кадрів і втрату продуктивності можуть становити 15–20% фонду оплати праці. [37]

Тому для Нової пошти доцільно розглядати підтримку персоналу не як додаткову соціальну ініціативу, а як елемент стратегічного управління. Рекомендовані заходи сформовані в Таблиці 3.1

У Нової пошти вже є база для таких заходів. Компанія декларує навчання працівників, зокрема через корпоративні програми, а на сторінках вакансій зазначає офіційне працевлаштування, навчання, гнучкий графік і професійний розвиток. Також у компанії діє волонтерський рух «Свої для своїх», спрямований на підтримку мобілізованих колег: за даними компанії, рух зібрав понад 11 млн грн, а Нова пошта додатково надала понад 5,5 млн грн допомоги.

Прикладом для посилення цієї системи може бути досвід DHL. Впроваджували wellbeing-ініціативи через опитування самопочуття працівників, спортивні та соціальні активності, mindfulness-практики й подальший аналіз результатів. Компанія розглядала такі інструменти як спосіб створення культури підтримки та постійного поліпшення робочого середовища. [31 ;32]

Для Нової пошти це може бути особливо корисно, тому що компанія працює у схожій сфері — логістиці, де стабільність персоналу напрямку впливає на швидкість і якість доставки. Якщо працівник виснажений, це може призводити до помилок, конфліктів із клієнтами, зниження швидкості обслуговування та втрати лояльності споживачів. [23, с. 14]

Очікуваний ефект для компанії. Реалізація програми підтримки персоналу може дати кілька результатів:

- Зниження плинності кадрів - менші витрати на постійний пошук, навчання та адаптацію нових працівників
- Підвищення продуктивності - працівники краще справляються з піковими навантаженнями
- Покращення клієнтського сервісу - менше помилок, конфліктів і затримок в обслуговуванні
- Посилення репутації роботодавця - компанії легше залучати нових працівників
- Підвищення лояльності персоналу - працівники довше залишаються в компанії
- Посилення КСВ - турбота про працівників стає не декларацією, а частиною управлінської системи [25, с. 56]

Отже, для ТОВ «Нова пошта» розвиток програм підтримки персоналу є стратегічно доцільним. Компанія вже має значну кадрову базу, корпоративне навчання та окремі програми допомоги працівникам, однак через масштаби діяльності та умови війни ці заходи варто систематизувати в окрему програму ментального здоров'я, профілактики вигорання та утримання персоналу. Це дозволить не лише посилити соціальну відповідальність підприємства, а й підвищити якість сервісу, стабільність роботи та конкурентоспроможність компанії.

3.2. Напрями зниження екологічного навантаження діяльності «Нова пошта»

Однією з найбільш актуальних проблем сучасної логістичної галузі є високий рівень екологічного навантаження. Для Нова пошта ця проблема має особливе значення через масштаби діяльності підприємства, постійне розширення мережі доставки та активний розвиток міжнародного напрямку. [41]

Логістична система компанії базується на великій кількості транспортних перевезень, використанні пакувальних матеріалів та роботі енергоємної інфраструктури. вище були перелічені різні цифрові показники які підтверджують це. [42, с. 3]

Особливо важливим фактором є велика залежність логістики від автомобільного транспорту. Основна частина доставок компанії здійснюється вантажним транспортом, який працює переважно на дизельному паливі. Це означає високий рівень викидів CO₂ та значний вплив на навколишнє середовище. [46, с 32]

За даними Європейської комісії, транспортний сектор формує близько 25% усіх викидів парникових газів у ЄС, при цьому автомобільні перевезення залишаються одним із головних джерел викидів. Саме тому логістичні компанії сьогодні перебувають під особливою увагою екологічного регулювання. [34]

Ознаками наявності екологічної проблеми для Нова пошта є:

- Велика кількість автомобільних перевезень - високий рівень споживання пального та викидів CO₂.
- Масове використання пакування - значне споживання картону, пластику та одноразових матеріалів.
- Велика логістична інфраструктура - значне енергоспоживання сортувальних центрів та відділень.
- Розширення міжнародного напрямку - посилення вимог ЄС до екологічності логістики.

– Зростання кількості доставок - пропорційне збільшення екологічного навантаження.

Важливо розуміти, що сьогодні екологічність уже не є лише репутаційною перевагою. У країнах Європейського Союзу екологічна відповідальність поступово стає елементом економічного та правового регулювання бізнесу. Європейський Green Deal передбачає скорочення викидів, розвиток «зеленої» логістики та поступовий перехід бізнесу до принципів сталого розвитку. [35]

Для Нова пошта це особливо актуально через активний вихід на європейський ринок. Компанія вже працює в ряді країн ЄС, а отже екологічні стандарти поступово починають впливати не лише на репутацію, а й на конкурентоспроможність підприємства.

При цьому окремі екологічні ініціативи в компанії вже існують. У 2022 році Нова пошта відкрила станцію переробки пакування та почала окремий збір паперу й поліетилену у відділеннях. Компанія також заявляла про тестування електротранспорту та розвиток енергоефективних рішень. Проте наразі ці заходи залишаються частково фрагментарними та ще не формують повноцінної екологічної стратегії міжнародного рівня. [29, с 21]

У 2025 році компанія запустила першу власну сонячну електростанцію на Київському інноваційному терміналі. Потужність СЕС становить 1 МВт, площа сонячних панелей — близько 5000 м², а інвестиції у проєкт склали 14 млн грн. Компанія також оголосила про подальше розширення мережі сонячних електростанцій на власних логістичних об'єктах. Пізніше було введено в експлуатацію ще одну СЕС потужністю 700 кВт на іншому терміналі у Києві. Вартість проєкту склала 13,5 млн грн, а в перспективі компанія планує збільшити потужність таких об'єктів до 1400 кВт. [27, с 11]

У зв'язку з цим доцільним є формування системного підходу до екологічної відповідальності підприємства. Рекомендаційні заходи наведені в таблиці 3.2. Практичні приклади міжнародних компаній: Одним із найбільш показових прикладів екологізації логістики є DHL. Компанія реалізує програму

GoGreen, метою якої є досягнення нульових викидів до 2050 року. DHL інвестує у: електротранспорт; авіапаливо зі зниженими викидами; енергоефективні логістичні центри; цифрову оптимізацію маршрутів. [31; 32]

У 2023 році компанія повідомляла, що понад 35% транспорту «останньої милі» вже працює на електротязі.

Amazon також активно впроваджує електричний транспорт для доставки та інвестує у Climate Pledge — програму досягнення нульових викидів до 2040 року. Компанія замовила понад 100 тис. електрофургонів Rivian для логістичних потреб. [33]. Ці приклади демонструють, що екологізація логістики поступово стає міжнародним стандартом розвитку галузі. [34] Чому це вигідно Нової пошти? На перший погляд екологічні ініціативи можуть здаватися додатковими витратами для підприємства. Проте у довгостроковій перспективі вони мають стратегічні переваги:

- Зменшення енергетичних витрат - менша залежність від вартості електроенергії та пального
- Відповідність стандартам ЄС - спрощення міжнародного розвитку компанії
- Покращення репутації - формування образу сучасного відповідального бренду
- Зростання довіри клієнтів - особливо серед молодшої аудиторії та міжнародних партнерів
- Підвищення інвестиційної привабливості - ESG-фактори дедалі важливіші для інвесторів
- Довгострокова конкурентоспроможність - екологічність стає новим ринковим стандартом

Крім того, сучасні споживачі дедалі частіше звертають увагу на екологічну відповідальність брендів. Особливо це характерно для молодшої аудиторії та міжнародного ринку, де екологічність уже стала частиною споживчої культури. Таким чином, для ТОВ «Нова пошта» екологізація

діяльності є не лише елементом соціальної відповідальності, а й важливим напрямом стратегічного розвитку підприємства. [38; 39]

3.3. Формування ESG-стратегії як інструменту стратегічного управління підприємством

Остання проблема яку я пропоную розглянути - недостатній рівень систематизованої ESG-стратегії та нефінансової звітності

У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність поступово переходить від окремих соціальних ініціатив до комплексної системи ESG-управління. Для великих міжнародних компаній ESG-підхід уже став частиною стратегічного менеджменту та одним із критеріїв оцінки бізнесу з боку інвесторів, партнерів, клієнтів і державних регуляторів. [45]

Для Нова пошта ця проблема є особливо актуальною через:

- масштаб діяльності підприємства;
- міжнародне розширення;
- співпрацю з європейським ринком;
- високий суспільний вплив компанії.

На сьогодні Нова пошта вже реалізує значну кількість соціальних та гуманітарних ініціатив: підтримку працівників; гуманітарну логістику; волонтерські проєкти; розвиток інфраструктури; окремі екологічні заходи. [29]

Проте більшість цієї інформації залишається розпорошеною між: новинами; пресрелізами; соціальними мережами; інтерв'ю; окремими публічними заявами компанії. Фактично підприємство вже здійснює частину ESG-діяльності, але не має повноцінного системного ESG-управління міжнародного рівня. [35, с. 42]

Чому це є проблемою? Сучасний міжнародний бізнес дедалі більше оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за ESG-критеріями: Екологічний вплив діяльності, соціальний (ставлення до працівників, клієнтів та суспільства), управлінський (якість корпоративного управління та прозорість)

Особливо важливими ESG-показники стали для компаній, які працюють або планують працювати на ринку Європейського Союзу. [36; 38]

У 2024–2025 роках ЄС продовжив впровадження директиви CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), яка суттєво розширює вимоги до нефінансової звітності великих компаній. [35, с. 30] Від підприємств дедалі частіше вимагається:

- публічний ESG-звіт;
- екологічні KPI;
- показники викидів CO₂;
- дані щодо умов праці;
- оцінка ризиків для персоналу;
- антикорупційна політика;
- оцінка впливу бізнесу на суспільство.

Для Нова пошта це особливо актуально через відкриття відділень у країнах ЄС та активний розвиток міжнародної логістики.

Ознаки проблеми у діяльності Нова пошта :

- Відсутність повноцінного ESG-звіту міжнародного формату - інформація про КСВ існує, але не систематизована за ESG-стандартами
- Відсутність чітких ESG-KPI - Компанія не публікує регулярні вимірювані ESG-показники
- Фрагментарність комунікації - соціальні та екологічні ініціативи висвітлюються окремо
- Недостатня інтеграція ESG у стратегічне управління - ESG не є окремим повноцінним напрямом менеджменту
- Посилення вимог ЄС - міжнародний розвиток потребує більшої прозорості

На сьогодні ця проблема ще не створює критичних ризиків для внутрішнього українського ринку. Проте у довгостроковій перспективі вона може впливати на: міжнародне партнерство; інвестиційну привабливість;

доступ до європейських ринків; репутацію підприємства; конкурентоспроможність компанії.

Рекомендовані заходи щодо розвитку ESG-стратегії наведені в таблиці 3.3

Практичні приклади міжнародних компаній. Одним із найбільш показових прикладів є DHL Group. [32] Компанія щорічно публікує повноціну ESG-звітність, яка містить:

- дані про викиди CO₂;
- статистику щодо працівників;
- екологічні цілі;
- показники безпеки праці;
- гендерну статистику;
- антикорупційні показники.

DHL інтегрує ESG у загальну бізнес-стратегію компанії та використовує ESG-KPI на рівні управлінських рішень.

Amazon також активно розвиває ESG-напрямок. Компанія публікує Sustainability Report, де окремо аналізує:

- умови праці;
- безпеку персоналу;
- викиди;
- використання енергії;
- екологічні інвестиції.

Крім того, ESG-показники дедалі більше враховуються міжнародними інвесторами. За даними PwC, понад 79% інвесторів вважають ESG-фактори важливими під час прийняття інвестиційних рішень. [47]

На перший погляд ESG-стратегія може виглядати як додаткове навантаження для підприємства, оскільки вона потребує: аналітики; звітності; внутрішнього аудиту; окремих управлінських процесів.

Проте у довгостроковій перспективі ESG створює для компанії стратегічні переваги:

- Підвищення інвестиційної привабливості - ESG дедалі більше враховується міжнародними інвесторами
- Посилення позицій у ЄС - Відповідність європейським стандартам спрощує міжнародний розвиток
- Зростання довіри партнерів - Прозорість діяльності підвищує стабільність співпраці
- Покращення репутації бренду - ESG формує образ сучасної відповідальної компанії
- Кращий контроль ризиків - ESG-моніторинг допомагає раніше виявляти проблеми
- Довгострокова конкурентоспроможність - ESG стає новим міжнародним стандартом ведення бізнесу

Крім того, ESG-стратегія дозволяє підприємству перейти від реактивної соціальної діяльності до системного стратегічного управління відповідальністю. Таким чином, для ТОВ «Нова пошта» розвиток ESG-стратегії є не лише питанням репутації, а необхідним етапом міжнародного розвитку підприємства. У сучасних умовах прозорість, системність та інтеграція ESG у стратегічне управління дедалі більше впливають на конкурентоспроможність компанії, її інвестиційну привабливість та можливість ефективно працювати на європейському ринку [38, с. 45-52].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі було розроблено практичні рекомендації щодо підвищення соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта» з урахуванням результатів аналізу діяльності підприємства, особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування, а також сучасних тенденцій розвитку логістичної галузі.

Проведене дослідження показало, що, незважаючи на високий рівень розвитку підприємства та його лідерські позиції на ринку логістичних послуг України, компанія стикається з низкою викликів, характерних для великих міжнародних логістичних операторів. Основними з них є значне навантаження на персонал, зростання екологічного впливу діяльності підприємства та необхідність формування системного підходу до ESG-управління.

Встановлено, що підтримка персоналу повинна розглядатися не лише як елемент соціальної політики, а як важливий інструмент стратегічного управління. В умовах постійного зростання обсягів доставок та роботи під час воєнного стану особливого значення набувають заходи, спрямовані на профілактику професійного вигорання, психологічну підтримку працівників, розвиток кадрового потенціалу та підвищення рівня залученості персоналу. Реалізація таких заходів сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Дослідження також підтвердило актуальність екологічної складової соціальної відповідальності для логістичних компаній. Подальший розвиток ТОВ «Нова пошта» потребує впровадження більш системної екологічної політики, яка включатиме скорочення використання одноразового пакування, розвиток енергоефективної інфраструктури, поступовий перехід на екологічні види транспорту та моніторинг екологічних показників діяльності. Зазначені заходи дозволять не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

Окрему увагу було приділено розвитку ESG-стратегії як сучасного інструменту управління корпоративною соціальною відповідальністю. Визначено, що систематизація соціальних, екологічних та управлінських ініціатив, впровадження ESG-показників та підготовка нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів сприятимуть підвищенню прозорості діяльності підприємства, зміцненню довіри партнерів та покращенню інвестиційної привабливості компанії.

Отже, запропоновані рекомендації спрямовані на посилення соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта», підвищення ефективності стратегічного управління та забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства. Їх реалізація дозволить компанії не лише зберегти лідерські позиції на українському ринку, а й успішно адаптуватися до сучасних міжнародних вимог та викликів.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти підвищення соціальної відповідальності бізнесу на прикладі ТОВ «Нова пошта». Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність перетворилася на важливий елемент стратегічного управління, який впливає на конкурентоспроможність, репутацію, інвестиційну привабливість та довгостроковий розвиток бізнесу.

У першому розділі було досліджено теоретичні основи соціальної відповідальності бізнесу. Встановлено, що нині корпоративна соціальна відповідальність передбачає добровільне врахування підприємством економічних, соціальних та екологічних наслідків своєї діяльності. Визначено основні принципи та напрями КСВ, розглянуто міжнародні підходи до її формування: стандарт ISO 26000, Глобальний договір ООН, концепцію сталого розвитку та ESG-підхід. Особливу увагу було приділено піраміді Керролла, яка демонструє взаємозв'язок між економічною, правовою, етичною та філантропічною відповідальністю підприємства. Проведений аналіз демонструє що соціальна відповідальність повинна бути інтегрована в систему управління підприємством бути одним із факторів забезпечення його сталого розвитку.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта». Дослідження показало, що підприємство є беззаперечним лідером українського ринку логістичних послуг та демонструє стабільні темпи розвитку навіть в умовах воєнного стану. Компанія володіє розвиненою мережею відділень і поштоматів, активно впроваджує цифрові технології та розширює свою присутність на міжнародному ринку. Аналіз фінансово-економічних показників підтвердив високий рівень фінансової стійкості підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентні переваги.

Під час дослідження зовнішнього середовища було встановлено, що діяльність підприємства значною мірою залежить від економічних, політичних,

законодавчих та технологічних факторів. Особливий вплив на розвиток компанії мають процеси європейської інтеграції України, посилення екологічних вимог, цифровізація бізнес-процесів. Аналіз внутрішнього середовища дозволив визначити сильні сторони підприємства: високий рівень автоматизації, ефективна логістична система, потужний бренд та значний кадровий потенціал.

Разом з тим проведене дослідження дозволило виявити низку проблем, які потребують подальшого вирішення. Насамперед це значне навантаження на персонал, що пов'язане зі стрімким зростанням обсягів доставок та роботою в умовах воєнного стану. Встановлено, що проблема професійного вигорання, стресу та кадрової стабільності поступово набуває стратегічного значення для підприємства, оскільки безпосередньо впливає на якість сервісу та ефективність діяльності компанії.

Другою важливою проблемою є екологічне навантаження, яке супроводжує діяльність будь-якого великого логістичного оператора. Масштабна транспортна мережа, значне використання пакувальних матеріалів та високе енергоспоживання формують необхідність переходу до більш системної екологічної політики. Особливої актуальності це питання набуває в контексті подальшого розвитку компанії на європейському ринку, де екологічна відповідальність поступово стає одним із критеріїв оцінки діяльності підприємств.

Третьою проблемою визначено недостатній рівень систематизації ESG-управління. Незважаючи на активну участь підприємства у соціальних та гуманітарних проєктах, реалізацію окремих екологічних ініціатив та підтримку працівників, діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності поки що не повною мірою інтегрована в систему стратегічного управління підприємством. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні комплексної ESG-стратегії та впровадженні системного підходу до нефінансової звітності.

У третьому розділі було розроблено практичні рекомендації щодо підвищення соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта». Для вирішення

проблеми навантаження на персонал запропоновано впровадження комплексної системи підтримки працівників, яка включає програми профілактики професійного вигорання, психологічну допомогу, розвиток корпоративного навчання та вдосконалення кадрової політики. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Для зниження екологічного навантаження запропоновано розширення використання екологічного пакування, впровадження програм повторного використання пакувальних матеріалів, розвиток енергоефективної інфраструктури та поступовий перехід до екологічніших видів транспорту. Зазначені заходи дозволять підприємству не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, а й зміцнити свої позиції на міжнародному ринку.

З метою вдосконалення стратегічного управління запропоновано формування ESG-стратегії, створення системи ESG-показників, розвиток нефінансової звітності та інтеграцію принципів сталого розвитку у процес прийняття управлінських рішень. Очікується, що ці підходи сприятимуть підвищенню прозорості діяльності підприємства, зміцненню довіри партнерів та інвесторів, а також забезпечить відповідність сучасним міжнародним вимогам.

Отже, поставлена мета дипломної роботи була досягнута, а визначені завдання виконані в повному обсязі. Проведене дослідження підтвердило, що корпоративна соціальна відповідальність є важливим інструментом стратегічного розвитку сучасного підприємства. Для ТОВ «Нова пошта» подальший розвиток соціальної відповідальності, підтримки персоналу, екологічної політики та ESG-управління може стати не лише засобом підвищення репутації компанії, а й важливою умовою забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Порівняння джерел КСП та їх суті

Підхід / джерело	Сутність	Основна мета	Основний акцент	Особливості
ISO 26000	Міжнародний стандарт соціальної відповідальності	Надання рекомендацій щодо впровадження КСВ у діяльність організацій	Етична поведінка бізнесу, взаємодія із суспільством, працівниками та довкіллям	Має рекомендаційний характер, не передбачає сертифікації
Глобальний договір ООН (UN Global Compact)	Міжнародна добровільна ініціатива ООН	Об'єднання бізнесу навколо глобальних принципів відповідального ведення діяльності	Права людини, трудові стандарти, екологія, боротьба з корупцією	Компанії добровільно приєднуються та публічно декларують дотримання принципів
Концепція сталого розвитку ООН	Глобальна концепція розвитку суспільства та економіки	Забезпечення розвитку сучасного суспільства без шкоди для майбутніх поколінь	Баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами	Базується на Цілях сталого розвитку ООН (SDGs)
ESG-підхід	Система оцінки діяльності компаній за нефінансовими критеріями	Оцінка стійкості та відповідальності бізнесу для інвесторів	Environmental, Social, Governance (екологія, соціальна відповідальність, управління)	Активно використовується інвесторами та міжнародними фінансовими організаціями
Наукові підходи та праці економістів	Теоретична база корпоративної соціальної відповідальності	Формування наукового розуміння ролі бізнесу в суспільстві	Дослідження взаємозв'язку між прибутком, етикою та соціальною відповідальністю	Містять різні підходи та концепції КСВ залежно від поглядів дослідників

Матриця можливостей для розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта»

Вірогідність використання можливості	Сильний вплив	Помірний вплив	Незначний вплив
Висока	Інтеграція ESG-стандартів у діяльність підприємства; Розширення діяльності на ринках ЄС	Залучення міжнародних партнерів до соціальних проєктів	Участь у нових професійних асоціаціях та рейтингах
Середня	Розвиток екологічної логістики та електротранспорту; Отримання міжнародних ESG-рейтингів	Впровадження міжнародних програм підтримки персоналу	Розширення екологічних освітніх програм для клієнтів
Низька	Залучення міжнародних грантів на соціальні та екологічні проєкти	Участь у міжнародних дослідницьких програмах зі сталого розвитку	Створення галузевих центрів ESG-компетенцій

Матриця загроз для системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта»

Вірогідність реалізації загрози	Критичний стан	Важкий стан	Легкий струс
Висока	Масове професійне вигорання персоналу; Посилення дефіциту кадрів	Зростання витрат на виконання екологічних вимог ЄС	Зміна споживчих очікувань щодо КСВ
Середня	Невідповідність майбутнім вимогам ESG-звітності	Посилення конкуренції з міжнародними логістичними компаніями	Зростання репутаційних ризиків
Низька	Втрата довіри міжнародних партнерів	Скорочення інвестиційної активності	Зменшення інтересу споживачів до соціальних проєктів

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 роки

Показники	2022	2023	2024
Чистий дохід, млрд грн	28,46	43,65	44,77
Чистий прибуток, млрд грн	2,15	4,0	2,5
Кількість доставок, млн	близько 315	понад 413	понад 480
Кількість відділень	близько 9 000	понад 10 000	понад 13 000
Кількість поштоматів	близько 14 000	понад 15 000	понад 24 000
Загальна кількість сервісних точок	близько 23 000	понад 25 000	понад 37 000
Кількість працівників	понад 27 000	понад 30 000	понад 35 000
Інвестиції розвитку, млрд грн	—	—	4,9
Податки та збори, млрд грн	—	—	11,7+

Порівняння основних логістичних операторів України

Показник	Нова пошта	Укрпошта	Meest
Форма власності	Приватна компанія	Державна компанія	Приватна компанія
Основний напрям діяльності	Експрес-доставка та логістика	Поштова та логістична діяльність	Міжнародна та внутрішня доставка
Кількість точок сервісу (2024)	понад 37 000	близько 24 000 відділень	значно менша мережа
Кількість доставок за 2024 рік	понад 480 млн	близько 100 млн+ відправлень	офіційні дані обмежені
Кількість працівників	понад 35 000 працівників	понад 30 000 працівників	офіційні дані обмежені
Рівень цифровізації	Високий	Середній	Середній
Наявність поштоматів	Так, понад 24 000	Обмежена кількість	Частково
Автоматизовані сортувальні центри	так	Частково	Частково
Дохід за 2024 рік	44,77 млрд грн	суттєво нижчий	офіційні дані відсутні
Основна конкурентна перевага	Швидкість та цифровізація	Найбільше покриття сільських територій	Міжнародна доставка

Порівняльна характеристика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Критерій порівняння	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Сутність	Сукупність факторів поза межами підприємства, які впливають на його діяльність	Сукупність внутрішніх ресурсів, процесів та характеристик підприємства
Рівень контролю	Підприємство не може безпосередньо контролювати	Підприємство може змінювати та контролювати
Основна роль	Формує умови функціонування підприємства	Визначає внутрішні можливості розвитку підприємства
Основні елементи	Економіка, конкуренція, законодавство, політика, технології, споживачі	Персонал, фінанси, технології, структура управління, корпоративна культура
Характер впливу	Переважно непрямий	Переважно прямий
Швидкість змін	Часто швидка та непередбачувана	Більш контрольована та керована
Можливість адаптації	Підприємство адаптується до змін	Підприємство самостійно впроваджує зміни

SWOT-аналіз системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Лідерська позиція на ринку логістичних послуг України • Високий рівень довіри споживачів до бренду • Розвинена корпоративна культура • Значна кількість соціальних та гуманітарних проєктів • Підтримка військових, волонтерських та гуманітарних програм • Розвинена система навчання персоналу • Високий рівень цифровізації бізнес-процесів • Позитивна репутація соціально активного підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність комплексної ESG-стратегії • Відсутність системної нефінансової звітності • Високе навантаження на персонал • Ризики професійного вигорання • Недостатня формалізація програм ментального здоров'я • Високий рівень споживання пакувальних матеріалів • Значне екологічне навантаження логістичної мережі • Недостатня інтеграція екологічних показників у систему управління
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Інтеграція України до ЄС • Розвиток міжнародної логістики • Впровадження міжнародних ESG-стандартів • Зростання попиту на соціально відповідальний бізнес • Залучення міжнародних інвестицій • Розвиток екологічних технологій та електротранспорту • Розширення співпраці з міжнародними партнерами • Формування культури сталого споживання серед клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення вимог ЄС до ESG-звітності • Зростання витрат на екологічну модернізацію • Посилення конкуренції з міжнародними логістичними операторами • Погіршення психоемоційного стану працівників через воєнні ризики • Дефіцит кваліфікованого персоналу • Зростання вартості енергоресурсів • Репутаційні ризики у разі недостатньої прозорості діяльності • Посилення екологічних вимог до логістичної галузі

Таблиця В.2

Рекомендовані заходи вдосконалення системи підтримки персоналу

Напрямок	Конкретні заходи	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Профілактика вигорання	Регулярне вимірювання рівня стресу, втоми та задоволеності працівників	Анонімні HR-опитування, індекс eNPS, внутрішні анкети після пікових періодів	Раннє виявлення проблем у колективах і зниження ризику масового звільнення
Психологічна підтримка	Консультації психологів для працівників, особливо у прифронтових регіонах	Онлайн-консультації, гаряча лінія, партнерство з психологічними сервісами	Зниження емоційного виснаження, підвищення відчуття безпеки
Навчання керівників	Підготовка керівників відділень і змін до роботи з перевантаженням команди	Тренінги з управління персоналом, конфліктології, кризового менеджменту	Покращення управління командами та зниження внутрішніх конфліктів
Оптимізація графіків	Гнучкі графіки у пікові періоди, додаткові зміни, контроль понаднормової роботи	планування навантаження за даними доставок	Менше фізичного перевантаження та краща якість сервісу
Кар'єрний розвиток	Чіткі траєкторії росту для операторів, кур'єрів, працівників сортувальних центрів	Корпоративне навчання, внутрішні конкурси, програми наставництва	Підвищення мотивації та утримання працівників

Таблиця В.3

Зниження екологічного навантаження діяльності «Нова пошта»

Напрямок	Конкретні заходи	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Скорочення використання одноразового пакування	Впровадження багаторазового та екологічного пакування	Крафтові матеріали, перероблений картон, біорозкладне пакування	Зменшення відходів та покращення екологічної репутації
Повторне використання пакування	Мотивація клієнтів повторно використовувати коробки	Бонуси у застосунку, знижки, програми лояльності	Скорочення витрат на пакування та зменшення сміття
Зменшення викидів транспорту	Поступовий перехід на електротранспорт	Електрофургони, електрокур'єрський транспорт, зарядні станції	Скорочення CO ₂ та зниження залежності від пального
Енергоефективність інфраструктури	Модернізація логістичних центрів	LED-освітлення, енергоощадне обладнання, сонячні панелі	Скорочення енергоспоживання та операційних витрат

Рекомендовані заходи щодо розвитку ESG-стратегії

Напрямок	Конкретні заходи	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Формування ESG-стратегії	Розробка довгострокової ESG-політики підприємства	ESG-roadmap, стратегічне планування, внутрішній аудит	Систематизація КСВ та інтеграція ESG у менеджмент
Створення ESG-відділу	Формування окремого напрямку ESG-управління	ESG-менеджери, аналітики, внутрішня звітність	Підвищення ефективності координації ESG-напрямку
Нефінансова звітність	Регулярна публікація ESG-звітів	GRI Standards, CSRD, ESG-аналітика	Підвищення прозорості та довіри партнерів
Визначення ESG-KPI	Формування конкретних вимірюваних показників	KPI щодо CO ₂ , персоналу, енергії, безпеки праці	Можливість оцінки реальної ефективності ESG
ESG-моніторинг	Постійний збір і аналіз ESG-даних	Digital ESG platforms, автоматизований моніторинг	Підвищення якості управлінських рішень
ESG-комунікація	Системне висвітлення ESG-діяльності	Окремі ESG-звіти, сайт, інвесторські презентації	Формування міжнародної репутації бренду

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aguinis H., Glavas A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*. 2019. Vol. 45. No. 3. P. 932–968.
2. Amazon Sustainability Report 2024. URL: <https://www.aboutamazon.com>.
3. Blowfield M., Murray A. *Corporate Responsibility*. Oxford University Press, 2020. 512 p.
4. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: The Pyramid of Corporate Social Responsibility Revisited. *Business Horizons*. 2021. Vol. 64. No. 6. P. 723–730.
5. Corporate Sustainability Assessment Methodology. S&P Global. 2024. URL: <https://www.spglobal.com>.
6. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). European Commission. URL: <https://finance.ec.europa.eu>.
7. Crane A., Matten D. *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press, 2022. 640 p.
8. DHL ESG Report 2024. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/about-us/sustainability.html>.
9. DHL Sustainability Roadmap 2030. URL: <https://www.dhl.com>.
10. ESG and Corporate Performance. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>.
11. ESG Reporting Guide. KPMG International. 2024. URL: <https://home.kpmg>.
12. European Environment Agency. Sustainability and Logistics in Europe. 2024. URL: <https://www.eea.europa.eu>.
13. European Green Deal. European Commission. URL: <https://commission.europa.eu>.
14. Freeman R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2019. 292 p.
15. Gallup State of the Global Workplace 2024. URL: <https://www.gallup.com>.
16. Global Reporting Initiative (GRI Standards). Amsterdam: GRI, 2024. URL: <https://www.globalreporting.org>.
17. International Labour Organization. Decent Work and Corporate Responsibility. Geneva, 2023. URL: <https://www.ilo.org>.
18. ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility. Geneva: International Organization for Standardization, 2010.
19. Kotler P., Lee N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New York: Wiley, 2021. 320 p.
20. Nova Group у цифрах 2024. URL: <https://novagroup.com>.

21. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris: OECD Publishing, 2023.
22. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2019. Vol. 97. No. 1. P. 62–77.
23. PwC Global Investor Survey 2024. URL: <https://www.pwc.com>.
24. Schaltegger S., Burritt R. Contemporary Environmental Accounting. London: Routledge, 2018. 312 p.
25. Sustainable Logistics Report. Deloitte Insights. 2024. URL: <https://www.deloitte.com>.
26. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations, 2015. URL: <https://sdgs.un.org>.
27. United Nations Environment Programme. Global Environment Outlook 2024. URL: <https://www.unep.org>.
28. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org>.
29. Visser W. The Age of Responsibility. London: Wiley, 2021. 420 p.
30. Werther W., Chandler D. Strategic Corporate Social Responsibility. Sage Publications, 2021. 456 p.
31. World Economic Forum. Measuring Stakeholder Capitalism. 2023. URL: <https://www.weforum.org>.
32. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
33. Гриценко А. А. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах сталого розвитку. Економіка України. 2021. № 8. С. 45–57.
34. Гуманітарна Нова пошта. URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua>.
35. Дикань В. Л. Стратегічне управління підприємством. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 280 с.
36. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Суми: Університетська книга, 2021. 334 с.
37. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціальна відповідальність бізнесу. Київ: КНЕУ, 2020. 320 с.
38. Крушельницька О. В. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2020. 308 с.
39. Нова пошта. Офіційний сайт компанії. URL: <https://novaposhta.ua>.
40. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

41. Про засади державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 р. № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19>.
42. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
43. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>.
44. Про поштовий зв'язок: Закон України від 03.11.2022 р. № 2722-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20>.
45. Соціальні проекти Нової пошти. URL: <https://novaposhta.ua/social>.
46. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
47. Шегда А. В. Менеджмент. Київ: Знання, 2019. 687 с.