МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Н.О. Вернюк

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

«РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "НОВА ПОШТА" М. КИЇВ НА ПРИНЦИПАХ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ»

Виконала: студентка 4 курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ГРИГОРЯН Анна Норайрівна

Керівник: к.е.н., доцент
КЛИМЕНКО Лідія Василівна

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП ……7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ *……11*

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "НОВА ПОШТА" У КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ……..26

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "НОВА ПОШТА" НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ……*...41*

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……54

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА……..57

ДОДАТКИ…….……....61

Вступ

Сучасний розвиток бізнесу вимагає від компаній не лише високої ефективності та конкурентоспроможності, а й дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). В умовах глобалізації та цифровізації логістичного сектора компанії стикаються з новими викликами, які стосуються сталого розвитку, екологічної безпеки, соціальної відповідальності та економічної стабільності. ТОВ "Нова Пошта" є лідером логістичного ринку України, що обумовлює необхідність удосконалення системи менеджменту на основі принципів КСВ для забезпечення довгострокового розвитку компанії.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління підприємством є важливим фактором його сталого розвитку. Дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців (зокрема, роботи Портера, Крамера, Фрідмана, Друкера, а також українських економістів, таких як Гейць, Філіпенко, Бутенко) підтверджують, що соціальна відповідальність бізнесу сприяє зростанню його прибутковості, зміцненню репутації та довіри з боку клієнтів і партнерів. Проте, попри значну кількість досліджень, питання інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у систему управління логістичних компаній в Україні залишається недостатньо розробленим, що зумовлює необхідність проведення глибокого аналізу та розробки практичних рекомендацій для ТОВ "Нова Пошта".

Мета дослідження – розробити ефективні підходи до вдосконалення системи менеджменту ТОВ "Нова Пошта" м. Київ на основі принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Завдання дослідження передбачають необхідність:

- проведення аналізу теоретичних основ корпоративної соціальної відповідальності та її ролі в сучасному менеджменті;
- оцінки сучасного стану корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ "Нова Пошта";

- визначення основних чинників, що впливають на соціально відповідальну діяльність підприємства;
- дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на ефективність управління підприємством;
- впровадження стратегічних напрямів розвитку системи менеджменту на основі корпоративної соціальної відповідальності;
- розробки практичних рекомендацій щодо впровадження соціально відповідальних ініціатив у діяльність підприємства.

Об’єкт дослідження – система управління корпоративною соціальною відповідальністю логістичної компанії.

Предмет дослідження – процеси та механізми впровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему менеджменту ТОВ "Нова Пошта".

База дослідження – ТОВ "Нова Пошта" м. Київ.

Методи дослідження включають: порівняльний аналіз (для оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності у логістичній галузі), балансовий та індексний методи (для оцінки економічного ефекту від упровадження КСВ-практик), системний метод (для аналізу взаємозв’язку соціальних, економічних та екологічних аспектів діяльності підприємства), загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення), аналітичний, статистичний (графіки, діаграми), описовий тощо.

Результати роботи можуть бути використані керівництвом ТОВ "Нова Пошта" для вдосконалення системи управління підприємством на основі принципів корпоративної соціальної відповідальності. Запропоновані рекомендації сприятимуть покращенню соціальної відповідальності компанії, підвищенню її конкурентоспроможності, зниженню екологічного навантаження та зміцненню іміджу відповідального бізнесу. Ступінь готовності впровадження запропонованих заходів є високим, оскільки вони враховують актуальні потреби ринку та сучасні тенденції розвитку логістичної галузі в Україні.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

На сучасному етапі становлення національної моделі корпоративного управління ідея соціальної відповідальності бізнесу набуває все більшого значення. Це пояснюється тим, що стабільний розвиток економічної системи можливий лише за умови гармонійної взаємодії між бізнесом, державою та суспільством. Корпоративному сектору необхідні зрозумілі й передбачувані умови функціонування, такі як стабільна законодавча база, прогнозовані податкові ставки та довгострокова стратегія економічного розвитку. Водночас суспільство та держава очікують від бізнесу відкритості, соціальної відповідальності, урахування інтересів стейкхолдерів у процесі ухвалення рішень та участі у вирішенні соціально значущих питань на різних рівнях. Такий підхід є вигідним для всіх учасників економічного процесу, проте його повноцінне впровадження в Україні поки що не відбулося.

Інтеграція України до Європейського Союзу висунула перед вітчизняними компаніями низку нових викликів, зокрема необхідність дотримання міжнародних стандартів етичного ведення бізнесу, виконання соціальних зобов’язань та відповідність екологічним вимогам європейських інвесторів. У зв’язку з цим формування національної моделі корпоративної соціальної відповідальності стає одним із пріоритетних напрямів розвитку корпоративного управління. Водночас вітчизняна економічна наука поки що не приділяє достатньо уваги цим питанням.

Корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою сучасного бізнесу, що сприяє сталому розвитку суспільства та економіки. Вона визначається як добровільна діяльність підприємств, спрямована на врахування інтересів стейкхолдерів, включаючи працівників, споживачів, інвесторів та суспільство загалом, шляхом інтеграції соціальних, екологічних та етичних аспектів у свою діяльність [7].

Витоки концепції корпоративна соціальна відповідальність можна простежити ще в епоху промислової революції, коли підприємці почали усвідомлювати свою відповідальність перед суспільством. У XX столітті з розвитком бізнесу і глобалізацією КСВ набув більшої ваги.

У 1953 році Г. Боуен у своїй книзі "Social Responsibilities of the Businessman" вперше запропонував концепцію соціальної відповідальності бізнесу як зобов'язання компаній перед суспільством.

У 1970-х роках економіст М. Фрідман сформулював класичну теорію корпоративна соціальна відповідальність, стверджуючи, що основне завдання бізнесу – максимізація прибутку, а соціальна відповідальність є вторинним завданням [31].

Проте згодом, у 1991 році, А. Керролл розробив "піраміду корпоративної соціальної відповідальності ", що складається з чотирьох рівнів відповідальності: економічної, юридичної, етичної та філантропічної [27]. Ця модель стала однією з ключових у дослідженнях корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) або соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) є не лише дотриманням етичних норм, а й важливим чинником успішного ведення бізнесу. Вона сприяє сталому розвитку компаній, суспільства та економіки в цілому, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності. Сутність і зміст КСВ визначаються взаємодією бізнесу, держави та громадянського суспільства, проте є предметом наукових дискусій і не мають загальноприйнятого визначення чи класифікації.

До КСВ часто відносять заходи, спрямовані на охорону довкілля, захист прав людини, дотримання трудових стандартів, впровадження етичних норм ведення бізнесу, розвиток місцевих громад, підтримку конкурентного середовища та ринкової економіки. У широкому розумінні ця концепція також включає економічне зростання компанії, розвиток освіти та лідерських навичок, підтримку охорони здоров'я та вирішення глобальних проблем людства.

Сучасне трактування корпоративної соціальної відповідальності включає три основні складові:

Таблиця 1.1

Характеристика переваг та обмежень щодо реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу

Переваги реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу	Обмеження щодо реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу
Макрорівень економічної системи суспільства	
Забезпечення здорової екосистеми та охорони навколишнього середовища	Необхідність акумулювання додаткових інвестиційних вкладень та почтових витрат на реалізацію екологічних зобов'язань
Запровадження принципів соціальної справедливості у суспільстві	Збільшення видатків бізнесу на підтримку якості трудового життя. Обмеження здатності бізнесу щодо збільшення багатства власників
Стабілізація економічного становища суспільства завдяки забезпеченню довгострокових пріоритетів розвитку бізнесу	Суперечливість поєднання поточних економічних та довгострокових соціальних пріоритетів розвитку бізнесу. Ризики скорочення економічної гнучкості бізнесу через обмеженість доступних вільних ресурсів
Збереження соціальної стабільності та соціального миру	Збільшення непродуктивних видатків та податкового навантаження на бізнес. Обмеження ємності джерел фінансування інноваційно-інвестиційної активності
Залучення додаткових ресурсів для вирішення соціальних завдань	
Поглиблення світового поділу праці та розширення міжнародного економічного співробітництва	Збільшення гостроти глобальної конкуренції на світових та національних ринках збуту вироблених товарів і послуг
Сприяння активізації процесів демократизація суспільства	Суперечливість поєднання демократичних та корпоративістських засад організації суспільного життя
Актуалізація уваги щодо розв'язання невирішених соціальних питань	Збільшення непродуктивних видатків на утримання об'єктів соціальної сфери
Макрорівень економічної системи суспільства	
Покращення репутації та іміджу бізнесу, у т.ч. – через участь у суспільних подіях та через засоби масової інформації	Збільшення непродуктивних витрат на іміджеві супроводження бізнесу. Зростання ризиків обмеженості здатності бізнесу щодо захисту інтелектуальних активів
Можливість активізації процесів акумулювання людського потенціалу та соціального капіталу бізнесу	Збільшення видатків бізнесу на залучення та утримання робітників. Ускладненість побудови системи нематеріального стимулювання персоналу. Зростання непродуктивних витрат на забезпечення високих соціальних стандартів якості життя
Підтримка морального духу працівників, їх відданості і високого рівня продуктивності праці	
Підвищення прихильності клієнтів та споживачів	Зростання непродуктивних витрат на маркетинг, просування та збут
Підвищення прихильності інвесторів, власників, донорів, спонсорів та фінансової спільноти до співпраці	Підвищення рівня фінансових, технологічних, культурних ризиків забезпечення ефективності інтеграційного співробітництва
Покращення відносин з некомерційними організаціями, урядовими структурами, засобами масової інформації, постачальниками, колегами, спільнотою	Зростання непродуктивних витрат щодо створення та підтримки функціонування системи громадських зв'язків. Збільшення потенційних репутаційних ризиків

Продовження табл. 1.1

Переваги реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу	Обмеження щодо реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу
Підтримка стабільності вартісних оцінок емітованих цінних паперів на ринку	Підвищення ризиків залежності котирувань вартості цінних паперів від впливу позаекономічних чинників
Залучення додаткових (позаекономічних) інструментів ризик-менеджменту для обмеження різних груп ризиків	Посилення впливу позаекономічних чинників на визначення цілей діяльності та на прийняття управлінських рішень
Отримання доступу до додаткових ресурсів та капіталу	Підвищення ризиків залежності вартості капіталу від впливу позаекономічних чинників
Розвиток міжнародного співробітництва з розвинутими країнами світу та провідними світовими компаніями	Зростання ризиків, пов'язаних із збільшенням технологічної та економічної залежності від партнерів з економічної інтеграції
Зростання рівня довіри до підприємства за рахунок публічної відкритості	Збільшення непродуктивних витрат на захист комерційних таємниць та забезпечення інформаційної безпеки бізнесу
Підвищення стійкості відносин із споживачами на засадах зміцнення клієнтської лояльності	Зростання непродуктивних витрат на маркетинг, просування та збут. Збільшення потенційних ризиків обмеження інноваційної гнучкості
Оптимізація операційного менеджменту та використання резервів економії на непродуктивних витратах при удосконаленні різних аспектів соціальної взаємодії	Суперечливість поєднання орієнтованих на соціальну відповідальність пріоритетів технологічного та економічного розвитку бізнесу із сукупністю прийнятих соціальних зобов'язань
Розвиток організаційної культури, орієнтованої на підтримку колективізму, психологічно сприятливого внутрішнього клімату	Збільшення непродуктивних витрат на формування і підтримку певних елементів організаційної культури. Зростання небезпеки потенційних кроскультурних конфліктів

Економічна відповідальність – прагнення до довгострокової фінансової стабільності компанії та створення доданої вартості для акціонерів.

Соціальна відповідальність – забезпечення належних умов праці, захист прав працівників та підтримка соціальних ініціатив.

Екологічна відповідальність – зменшення негативного впливу на навколишнє середовище через екологічні ініціативи та стале виробництво [32].

У міжнародному контексті основні принципи корпоративної соціальної відповідальності визначаються стандартом ISO 26000, який охоплює права людини, трудові практики, добросовісні ділові практики, споживачів та участь у розвитку громад [32].

Аналіз переваг реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу на макроекономічному рівні:

Екологічна сталість: соціально відповідальний бізнес сприяє збереженню екосистеми та довкілля, що є важливим для довгострокового розвитку економіки; використання екологічно чистих технологій знижує рівень забруднення та покращує якість життя населення.

Соціальна справедливість та стабільність: рівномірний розподіл ресурсів та справедливі умови праці зменшують соціальну напругу; висока соціальна стабільність сприяє економічному розвитку.

Довгострокові пріоритети розвитку бізнесу: бізнес, орієнтований на соціальну відповідальність, будує довгострокові відносини зі споживачами та працівниками; інвестиції в людський капітал сприяють інноваціям та підвищенню конкурентоспроможності.

Залучення додаткових ресурсів та міжнародне співробітництво: соціально відповідальні компанії мають більше шансів отримати фінансову підтримку від інвесторів і міжнародних організацій. взаємодія із зарубіжними партнерами сприяє інтеграції у світову економіку.

Покращення репутації бізнесу: позитивний імідж допомагає залучати більше клієнтів і партнерів; використання засобів масової інформації для просування соціальної відповідальності створює конкурентну перевагу.

Акумуляція людського потенціалу та соціального капіталу: працівники більш мотивовані у соціально відповідальних компаніях; поліпшення умов праці сприяє підвищенню продуктивності.

Збільшення прихильності клієнтів, інвесторів та партнерів: споживачі частіше обирають компанії, які дотримуються етичних стандартів; інвестори надають перевагу стійким бізнес-моделям із соціальним компонентом. аналіз обмежень реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу.

Фінансові витрати: впровадження екологічних стандартів вимагає значних інвестицій; соціальні ініціативи можуть знижувати прибутковість бізнесу у короткостроковій перспективі.

Суперечності між економічними та соціальними пріоритетами: бізнес орієнтований на прибуток, а соціальні проекти можуть знижувати рівень рентабельності, підприємства можуть стикатися з обмеженням ресурсів для одночасного розвитку соціальних та економічних програм.

Конкуренція на світовому ринку: бізнес, що несе соціальні витрати, може поступатися конкурентам із країн, де соціальні стандарти менш суворі; високі соціальні стандарти можуть призводити до зростання собівартості продукції.

Зростання непродуктивних витрат:виділення коштів на соціальні програми зменшує ресурси, доступні для розвитку основного бізнесу; додаткові витрати на безпеку, соціальні пільги та екологічні заходи можуть зменшувати прибуток.

Складність управління соціальними програмами: велика кількість соціальних ініціатив потребує ефективного управління; ускладнення системи мотивації персоналу, оскільки соціальні стандарти потребують чітких правил і контролю.

Ризики фінансової нестабільності: підвищені витрати можуть робити компанії менш конкурентоспроможними; залежність від додаткового фінансування соціальних програм може призводити до фінансових ризиків у кризові періоди.

Таблиця 1.2

Економічне обґрунтування важливості корпоративної соціальної відповідальності за різними науковцями

Дослідник	Основні положення економічного обґрунтування КСВ
А. Керролл [27]	КСВ є інструментом забезпечення сталого розвитку та формування конкурентних переваг.
М. Фрідман [31]	Соціальна відповідальність є лише вторинним завданням бізнесу, а головним пріоритетом є прибуток.
Бутенко Н. В. [7]	КСВ сприяє підвищенню репутації компаній та їх вартості на ринку.
Гейць В. М. [8]	Економічна ефективність КСВ досягається через впровадження екологічних та соціальних програм.
Ден Цівень [9]	Корпоративна соціальна відповідальність підвищує конкурентоспроможність підприємств через залучення інвесторів та партнерів.

Таблиця 1.3

Класифікаційна системи складових корпоративної соціальної відповідальності

Критерій класифікації	Складові КСВ	Обґрунтування
За рівнем відпові-дальності (модель Керролла)	Економічна відповідальність	Основна функція бізнесу – отримання прибутку, створення робочих місць, ефективне використання ресурсів. Без прибутковості неможливе фінансування соціальних ініціатив.
	Юридична відповідальність	Дотримання законодавства, податкової дисципліни, трудових норм. Бізнес має працювати в межах правового поля.
	Етична відповідальність	Впровадження принципів чесності, прозорості, запобігання корупції. Формування довіри між компанією та суспільством.
	Філантропічна відповідальність	Добровільна підтримка соціальних ініціатив: благодійність, підтримка освіти, медицини, культури, екологічні проєкти.
За напрямами впливу	Відповідальність перед персоналом	Забезпечення безпечних умов праці, справедлива зарплата, рівні можливості для розвитку, соціальні гарантії для працівників.
	Відповідальність перед суспільством та громадами	Інвестування у соціальні проєкти, допомога місцевим громадам, сприяння соціальному розвитку регіонів, волонтерство.
	Екологічна відповідальність	Використання екологічно чистих технологій, зменшення шкідливих викидів, утилізація відходів, енергозбереження.
	Відповідальність перед партнерами та споживачами	Гарантування якості продукції та послуг, дотримання принципів чесної конкуренції, відкритість інформації, етичний маркетинг.
За рівнем реалізації КСВ	Внутрішній рівень	Соціальна політика всередині компанії: умови праці, розвиток персоналу, підтримка співробітників.
	Зовнішній рівень	Взаємодія з громадою, екологічна відповідальність, благодійність, дотримання соціальних стандартів.

Критерій класифікації	Складові КСВ	Обґрунтування
	Глобальний рівень	Участь у міжнародних програмах сталого розвитку, сприяння боротьбі з глобальними викликами (зміна клімату, права людини, соціальна рівність).

Концепція соціальної відповідальності бізнесу має як значні переваги, так і обмеження. Її реалізація сприяє стійкому економічному розвитку, знижує соціальну напругу та покращує репутацію компаній.

Водночас, вона вимагає значних фінансових вкладень, що може впливати на конкурентоспроможність. Таким чином, для ефективного впровадження СВБ необхідно знаходити баланс між соціальними зобов'язаннями та економічною доцільністю.

Європейська комісія розглядає корпоративну соціальну відповідальність як "відповідальність компаній за їхній вплив на суспільство" [30].

У таблиці наведено економічне обґрунтування важливості корпоративної соціальної відповідальності за різними науковцями:

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у світі та в Україні має суттєві відмінності. У країнах ЄС соціальна відповідальність бізнесу є частиною державної політики, тоді як в Україні її розвиток здебільшого ініціюється великими компаніями та міжнародними організаціями [1].

Наприклад, ТОВ "Нова Пошта" активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності у свою діяльність, реалізуючи проєкти, спрямовані на екологічну відповідальність, соціальну підтримку та підвищення рівня корпоративного управління [18].

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює як економічні, правові, етичні, так і добровільні ініціативи, які можуть реалізовуватися на різних рівнях. Бізнес, що впроваджує КСВ, отримує не лише позитивний імідж, а й довгострокові конкурентні переваги, зміцнюючи довіру серед споживачів, працівників та партнерів.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення сталого

розвитку суспільства. Вона вимагає комплексного підходу та ефективного управління, що включає врахування економічних, екологічних та соціальних факторів у стратегії розвитку компаній.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим чинником, що безпосередньо впливає на ефективність управління компанією. Вона забезпечує баланс між економічними інтересами бізнесу, соціальними потребами суспільства та екологічними вимогами [7].

Досвід розвинених країн свідчить про те, що систематична інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-моделі сприяє довгостроковій ефективності компаній. За даними досліджень [1], у країнах ЄС соціальна відповідальність є частиною корпоративної стратегії, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність та залучити інвестиції.

Практичне застосування корпоративної соціальної відповідальності в Україні є досить різноманітне.

Таблиця 1.4

Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ключові аспекти управління компанією

Аспект управління	Вплив корпоративної соціальної відповідальності
Фінансова стабільність	Підвищення довіри інвесторів, зростання ринкової вартості компанії [17]
Репутація бренду	Покращення іміджу, збільшення лояльності споживачів [19]
Організаційна культура	Формування етичних стандартів та мотивація працівників [16]
Взаємодія зі стейкхолдерами	Зміцнення партнерських відносин та залучення нових можливостей [23]
Операційна ефективність	Оптимізація ресурсів, зменшення витрат та підвищення продуктивності [3]

Розглянемо основні складові корпоративної соціальної відповідальності та їхній вплив на ефективність управління компанією (рис. 1.1).

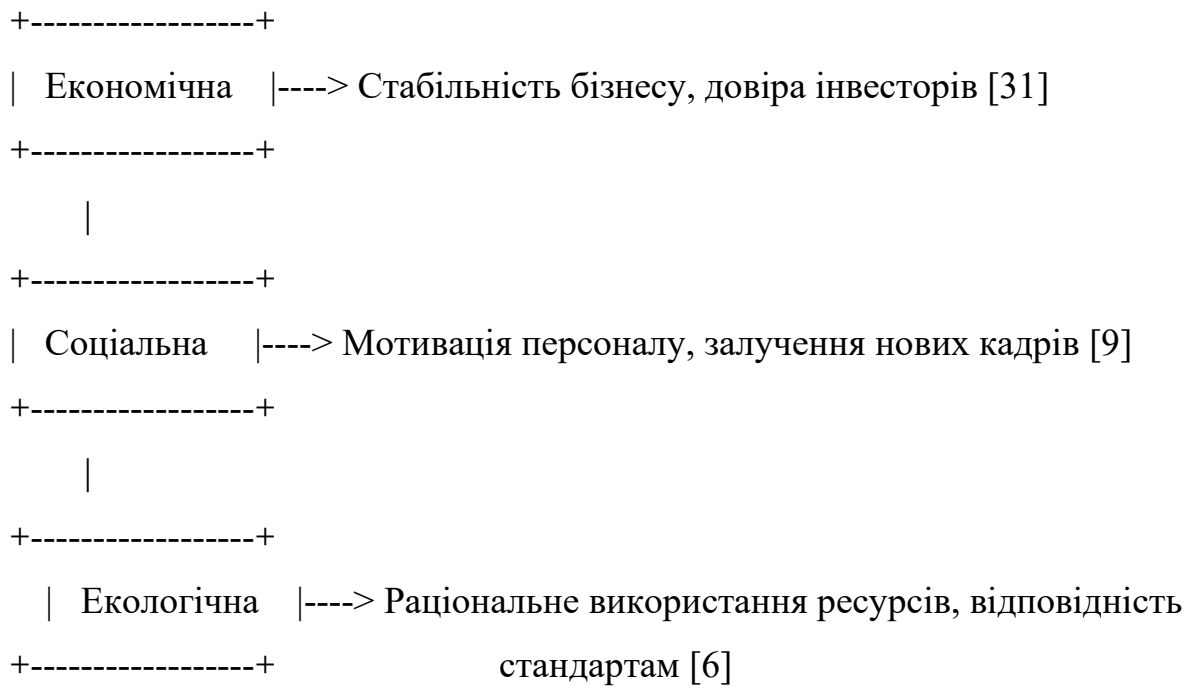


Рис. 1. 1. Основні складові корпоративної соціальної відповідальності та їхній вплив на управління

Вітчизняні компанії поступово інтегрують корпоративну соціальну відповідальність у свої бізнес-процеси, однак цей процес ще не набув системного характеру. Основними проблемами є низька обізнаність підприємств, відсутність державної підтримки та недостатній рівень фінансування. Разом з тим, компанії, які активно впроваджують корпоративну соціальну відповідальність, демонструють зростання фінансової стійкості та підвищення довіри з боку споживачів і партнерів [14].

Корпоративна соціальна відповідальність є потужним інструментом покращення управлінської ефективності. Вона сприяє зміцненню репутації компанії, підвищенню продуктивності персоналу, зростанню лояльності клієнтів та залученню інвестицій. Враховуючи позитивний досвід міжнародної практики, українським компаніям варто активніше інтегрувати корпоративну

соціальну відповідальність у свої бізнес-стратегії для досягнення стійкого розвитку [34].

Згідно з етичною концепцією, компанія має здійснювати свою діяльність із урахуванням морально-етичних норм і сприяти їх поширенню в суспільстві. Такий підхід допомагає формуванню стійкого громадянського суспільства та забезпечує стабільний розвиток економічної системи в цілому, а також сприяє довгостроковому успіху самого підприємства.

Таблиця 1.5

Види корпоративної соціальної відповідальності [5]

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

В умовах економічної нестабільності, зниження купівельної спроможності населення та дефіциту ресурсів бізнес змушений зосереджувати увагу на інструментальному підході до корпоративної соціальної відповідальності. Основна мета підприємств у таких умовах – не лише збереження фінансової стійкості, а й ефективне управління ризиками та збереження довіри ключових стейкхолдерів.

Однак традиційна інструментальна модель корпоративної соціальної відповідальності, яка на сьогодні представлена в наукових дослідженнях, є обмеженою, оскільки основний акцент робиться лише на фінансових результатах і зростанні капіталу як ключових показниках ефективності. Фінансові метрики, будучи ретроспективними, відображають вже досягнуті результати, але не дають змоги оперативно оцінювати вплив корпоративної соціальної відповідальності на довгострокову конкурентоспроможність компанії.

У сучасних умовах ефективність діяльності не може вимірюватися лише фінансовими показниками, адже вони є віддзеркаленням комплексної роботи бізнесу: маркетингових стратегій, рівня задоволеності клієнтів, ефективності управління персоналом, автоматизації внутрішніх процесів тощо. Тому корпоративна соціальна відповідальність повинна базуватися на комплексній системі оцінки результативності, наприклад, на збалансованій системі показників Нортона та Каплана.

Таблиця 1.6

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в усі сфери діяльності підприємства відповідно до концепції результативності

Аспект впровадження КСВ у діяльність корпорації	Основні сфери діяльності підприємства			
	Внутрішні бізнес-процеси	Маркетингова діяльність та взаємодія з клієнтами	Розвиток персоналу та управління	Фінанси
Головні завдання	Мінімізація втрат ресурсів за рахунок забезпечення якісного, своєчасного, відповідального соціально, екологічно та етично виконання усіх бізнес-процесів підприємства	Підвищення конкуренто-спроможності та покращення іміджу підприємства за рахунок відповідальності перед споживачами, забезпечення їх прав та недопущення проявів недоброчесної конкуренції	Забезпечення підприємства лояльними професійними кадрами завдяки відповідальності перед персоналом, реалізації можливості розвитку та професійної реалізації усіх груп персоналу підприємства	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства завдяки максимізації прибутку підприємства, його капіталізації й добробуту власників та інвесторів
Основи інтеграції	Інтеграція в усі бізнес-процеси контролю якості та дотримання принципів КСВ на кожному робочому місці	Вироблення продукції за якістю відповідно її вартості, забезпечення споживачів правдивою інформацією про продукцію та діяльність підприємства, своєчасне реагування на їх запити, прозоре ведення конкурентної боротьби, недопущення промислового шпіонажу	Дотримання прав працівників, прав людини та норм охорони праці, забезпечення достойної оплати праці, постійне навчання та управління кар'єрою, впровадження інновацій управління, недопущення будь яких проявів дискримінації	Прозорість звітності, легітимність отримання прибутків, дотримання принципів корпоративного управління та відповідальність перед власниками, інвестування у сталий розвиток підприємства
Результативність сфери діяльності за допомогою впровадження КСВ	Стійке, безперебійне, ефективне виконання внутрішніх бізнес-процесів підприємства	Залучення стабільного лояльного кола постійних споживачів, забезпечення популярності підприємства, позитивний імідж підприємства	Забезпечення цільового рівня продуктивності праці, плинності кадрів; високий рівень трудової дисципліни; інноваційна активність співробітників	Отримання цільового рівня прибутку, рентабельності, фінансової стійкості; забезпечення цільового рівня котирування акцій

Продовження табл. 1.6

Аспект впровадження КСВ у діяльність корпорації	Основні сфери діяльності підприємства			
	Внутрішні бізнес-процеси	Маркетингова діяльність та взаємодія з клієнтами	Розвиток персоналу та управління	Фінанси
Результативність КСВ	Виконання усіх бізнес-процесів відповідно до принципів КСВ; забезпечення якості виконуваних процесів та операцій; мінімізація витрат пов'язаних з браком, невідповідністю якості, порушенням законодавства, нанесенням шкоди навколишньому середовищу; уніфікація та прозорість бізнес-процесів всередині підприємства	Обізнаність споживачів та суспільства про соціальну відповідальність підприємства; створення іміджу організації, що піклується про споживачів, регіон, де воно працює, суспільство в цілому; обізнаність широкого загалу про дії з КСВ на підприємстві; підвищення популярності та встановлення взаємодії з місцевими органами влади; забезпечення підтримки населення та територіальних громад	Підвищення корпоративної свідомості та лояльності співробітників; розвиток нематеріального стимулювання; створення сприятливого корпоративного клімату, відчуття причетності працівників до загального результату та суспільного блага; налагодженість взаємодії та командної роботи між співробітниками; підвищення кваліфікації	Лояльність інвесторів та кредиторів до підприємства, можливість отримання фінансування на вигідних умовах; отримання цільового прибутку від діяльності заснованої на принципах дотримання законодавчих норм, норм етики та моралі; забезпечення фінансової можливості здійснювати заходи з КСВ та благодійну діяльність

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у загальну стратегію підприємства сприяє досягненню ключових показників ефективності в управлінській, маркетинговій та виробничій сферах, що своєю чергою підвищує шанси на досягнення фінансових цілей. Для цього необхідно застосовувати інтегративний підхід до корпоративної соціальної відповідальності, який включає не лише внутрішні бізнес-процеси, а й зовнішню взаємодію з клієнтами, партнерами, інвесторами та суспільством.

У сучасному світі, де цифровізація та стійкість набувають критичного значення, КСВ має включати такі аспекти, як впровадження екологічно чистих технологій, розвиток цифрових ініціатив, підвищення прозорості бізнесу через блокчейн-рішення та активну участь у соціальних програмах. Це не лише підвищує репутацію компанії, а й створює довгострокові конкурентні переваги в умовах глобальних змін.

В умовах сучасних економічних викликів, що супроводжуються кризовими явищами, зниженням купівельної спроможності населення та дефіцитом ресурсів, підприємства все частіше орієнтуються на інструментальний підхід до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Основна увага при цьому приділяється забезпеченню фінансової стійкості та виживанню компанії. Однак традиційне інструментальне розуміння КСВ, яке фокусується виключно на фінансових результатах і приростi капіталу, не повною мірою відображає ефективність її впровадження. Це пов’язано з тим, що фінансові показники є ретроспективними, тобто відображають результати діяльності за минулий період, і не дозволяють комплексно оцінити всі аспекти ефективності компанії.

З огляду на сучасні тенденції ведення бізнесу, важливо застосовувати більш збалансований підхід до оцінки ефективності КСВ. Зокрема, варто розглядати її вплив не лише на фінансові показники, а й на маркетингову ефективність, якість управління персоналом, налагодженість внутрішніх бізнес-процесів та рівень взаємодії з клієнтами та партнерами. Одним із найбільш ефективних підходів у цьому контексті є застосування збалансованої системи

показників (Balanced Scorecard) Д. Нортона та Р. Каплана, яка дозволяє оцінювати діяльність підприємства за кількома ключовими параметрами.

Таким чином, КСВ повинна бути інтегрована у загальну стратегію підприємства, сприяючи досягненню не лише фінансових, а й управлінських, маркетингових та операційних цілей. Такий підхід можна розглядати як розвиток інструментальної концепції КСВ, доповненої елементами інтегративної моделі, що забезпечує багатовимірну оцінку її ефективності. Зокрема, КСВ має включати заходи з розвитку персоналу, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, формування позитивного іміджу компанії на ринку та посилення взаємодії зі стейкхолдерами.



Рис. 1.2. Послідовність впровадження концепції результативності КСВ у діяльність підприємства

Реалізація цієї концепції дозволить підприємствам підвищити конкурентоспроможність та адаптивність в умовах економічної нестабільності. Формування позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу сприятиме зміцненню довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів, що, у свою чергу, позитивно вплине на довгострокову фінансову стабільність компанії. Крім того,

комплексний підхід до КСВ сприятиме зниженню репутаційних ризиків, покращенню корпоративної культури та підвищенню рівня залученості співробітників.

Для великих корпоративних структур, зокрема акціонерних товариств, впровадження такої концепції ускладнюється особливостями корпоративного управління. Зокрема, існування розподіленої відповідальності між акціонерами, топ-менеджментом та іншими стейкхолдерами створює необхідність розробки спеціальних механізмів для узгодження інтересів усіх сторін. У цьому контексті важливу роль відіграють корпоративні угоди, які визначають принципи взаємодії між власниками, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами.

Загалом, запропонована концепція результативності КСВ спрямована на гармонізацію фінансових та нефінансових аспектів діяльності підприємства. Вона дозволяє забезпечити баланс між економічною безпекою компанії та виконанням соціальних зобов’язань перед суспільством. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку бізнесу та сприяє формуванню довгострокової цінності як для самого підприємства, так і для його стейкхолдерів.

Логічну послідовність впровадження концепції результативної корпоративної соціальної відповідальності можна представити у вигляді структурної моделі, яка демонструє взаємозв’язок між соціальними, економічними та екологічними аспектами діяльності підприємства.

Отже, було розглянуто теоретичні основи корпоративної соціальної відповідальності в системі менеджменту. Визначено, що КСВ є важливим інструментом стратегічного управління, який сприяє не лише фінансовій стабільності підприємства, а й його стійкому розвитку в довгостроковій перспективі.

Розглянута концепція КСВ показує, що традиційні підходи, орієнтовані виключно на фінансові показники, є недостатніми для оцінки ефективності діяльності компанії. Важливо враховувати також маркетингові, управлінські, соціальні та екологічні аспекти. Збалансована система показників дозволяє більш точно оцінювати вплив КСВ на загальну ефективність підприємства.

Встановлено, що інтеграція КСВ у всі рівні бізнес-процесів сприяє підвищенню довіри з боку стейкхолдерів, покращенню корпоративного іміджу та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку. Водночас для великих корпоративних структур, особливо акціонерних товариств, необхідно розробляти спеціальні механізми узгодження інтересів власників, менеджменту та інших учасників ринку.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є невід’ємною складовою сучасного менеджменту, яка не лише сприяє досягненню фінансових цілей, але й забезпечує сталий розвиток компанії через гармонізацію економічних, соціальних та екологічних інтересів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "НОВА ПОШТА" У КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

ТОВ «Нова Пошта» є провідним оператором поштового зв'язку в Україні, який спеціалізується на транспортно-логістичних послугах. Компанія забезпечує швидку та надійну експрес-доставку документів, вантажів та посилок для фізичних осіб і бізнесу. Завдяки своїй масштабній інфраструктурі та високій якості обслуговування, вона є одним із ключових роботодавців країни, забезпечуючи роботою понад 28 тисяч працівників.

Компанія є частиною групи «Нова Пошта», яка надає повний комплекс логістичних та фінансових послуг. До складу групи входять такі компанії, як «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта 49 Глобал». Завдяки цьому клієнти мають доступ до широкого спектру сервісів, включаючи міжнародні перевезення, фінансові операції та складське обслуговування.

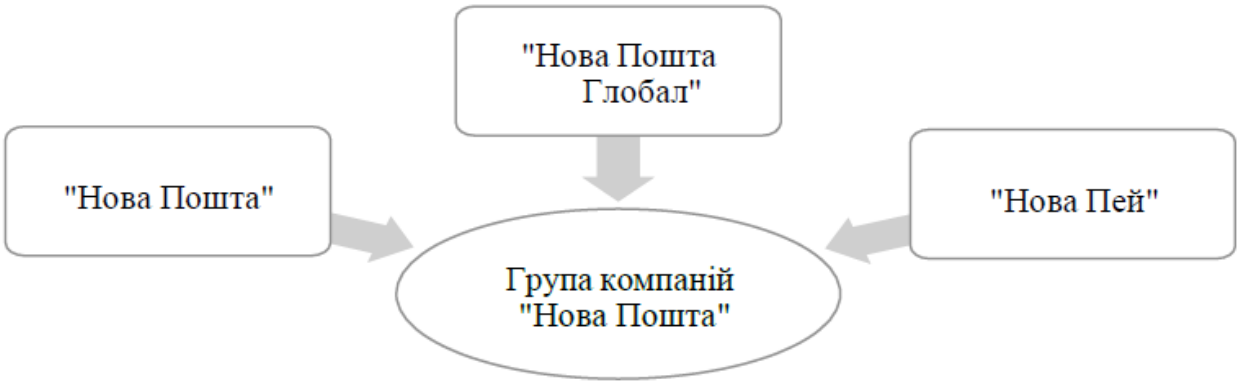


Рис. 2.1 Загальна схема структури групи компаній «Нова Пошта»

Фінансова дисципліна компанії підтверджується її внеском у державний бюджет. Лише за минулий рік «Нова Пошта» сплатила понад 4,3 мільярда гривень податків та зборів, що дозволило їй увійти до рейтингу 100 найбільших платників податків України. Сучасні сортувальні термінали в Києві, Львові та Хмельницькому здатні обробляти від 14 до 20 тисяч відправлень на годину, що забезпечує швидку та ефективну логістику по всій країні.

Історія компанії розпочалася у 2001 році, і за більш ніж два десятиліття вона перетворилася на лідера українського ринку експрес-доставки. Її мережа налічує понад 2671 відділення по всій території України, а кількість відправлень у 2021 році перевищила 146 мільйонів.

«НП Логістик» є окремим підрозділом групи, який займається послугами фулфілменту, включаючи зберігання товарів, комплектацію та відправку замовлень отримувачам. У свою чергу, «ПОСТ ФІНАНС» дозволяє клієнтам здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима. «Нова Пошта Інтернешнл» розширює присутність компанії на міжнародних ринках, забезпечуючи доставку за межами України.



Рис. 2.2. Структура Групи «Нова Пошта» [35]

Група компаній «Нова Пошта» працює відповідно до всіх норм українського законодавства та щороку сплачує значні суми податків. Загальний внесок у державний бюджет за останні роки склав близько 1,5 мільярда гривень. Крім того, компанія регулярно отримує престижні нагороди, зокрема

«Золота Фортуна – Якість третього тисячоліття» та «Народне визнання – Бренд року».

Слоган компанії – «Ми там, де вам зручно!» – відображає її прагнення бути максимально доступною для клієнтів.

Впровадження п’ятизначної індексації покращило процес сортування кореспонденції, зробивши його швидшим і точнішим. Використання сучасних технологій, новітнього транспорту та постійне розширення мережі дозволяє «Новій Пошті» залишатися лідером ринку та надавати клієнтам найвищий рівень сервісу.

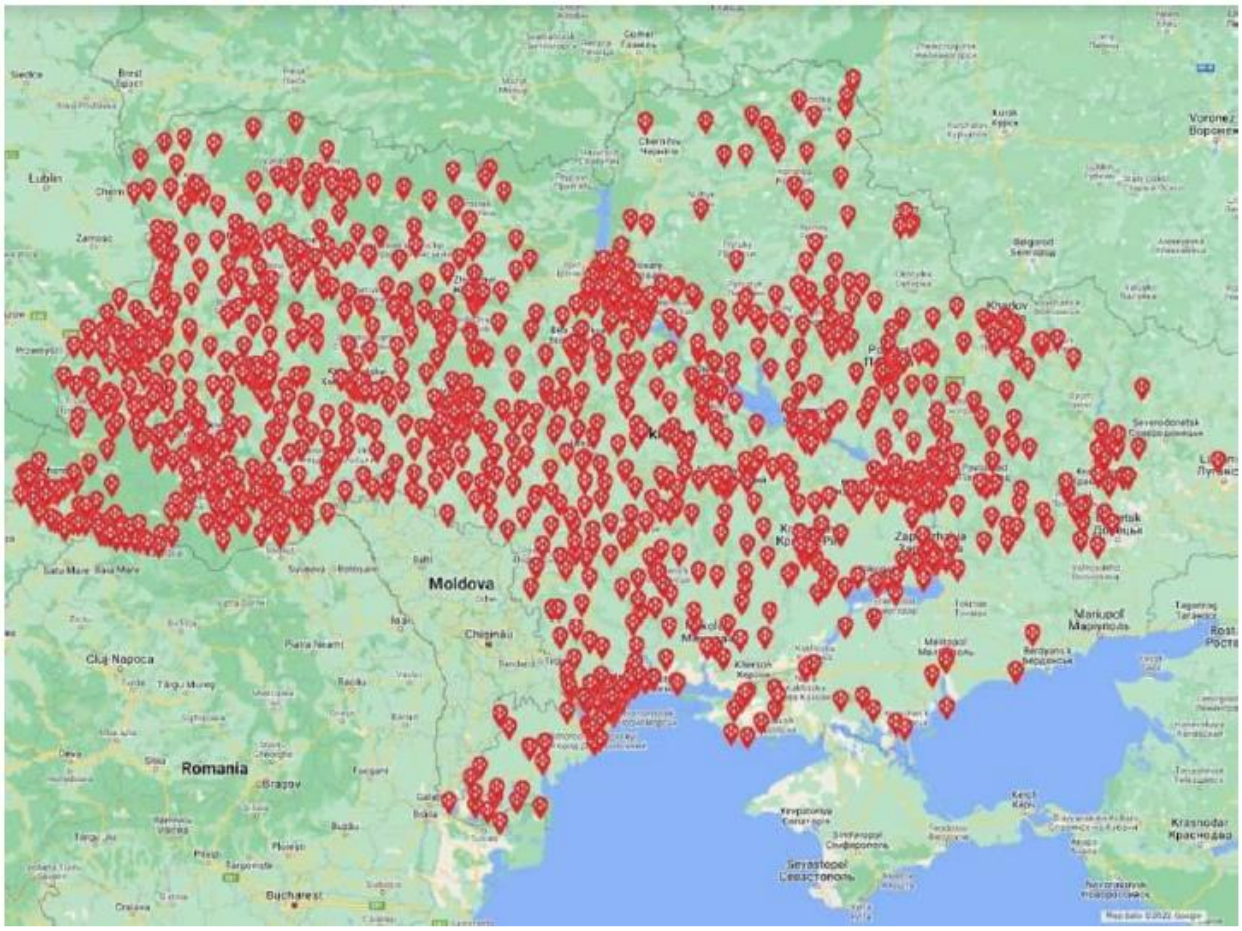


Рис. 2.3. Георгафія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта» [35]

ТОВ "Нова Пошта" демонструє значні успіхи в управлінні та розвитку своєї діяльності, що відображається у фінансових показниках, обсягах інвестицій та розширенні мережі. Нижче наведено аналіз основних показників компанії за період 2022–2024 років.

Фінансові результати ТОВ «Нова пошта» демонструють позитивну динаміку зростання, проте є й певні виклики:

Таблиця 2.1

Економічні показники діяльності за 2022-2024 роки ТОВ «Нова пошта»

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %	2024 рік	Зміна,%
Консолідований чистий дохід, млрд грн	28,46	38,41	+35	43,02	+ 34
Консолідована чистий прибуток, млрд грн	3,26	2,5	-23,30	2,8	+76,69
Собівартість реалізованих послуг, млрд грн	21,35	29	+35,90	32,48	+ 35,83
Операційні витрати, млрд грн	3,85	4,5	+16,90	5,04	+ 16,88
Рівень рентабельності продажів	11,50%	6,50%	-5	7,28%	+ 56,52
Рівень прибутковості	14,50%	8,70%	-5,80	9,74%	+6

Консолідований чистий дохід за 2023 рік зріс на 35% порівняно з 2022 роком і досяг 38,41 млрд грн. Це свідчить про ефективне розширення послуг та збільшення обсягів відправлень. У 2024 році цей показник зріс ще на 34% – до 43,02 млрд грн, що може бути пов’язано зі зростанням тарифів на доставку, збільшенням міжнародних перевезень і вдосконаленням логістичних процесів.

Консолідований чистий прибуток у 2023 році знизився на 23,3% порівняно з попереднім роком, що могло бути наслідком зростання операційних витрат та собівартості послуг. Водночас показники за 2024 рік свідчать про покращення фінансової ситуації, оскільки очікується приріст прибутку на 76,69%.

Собівартість реалізованих послуг також значно зросла – з 21,35 млрд грн у 2022 році до 29 млрд грн у 2023 році (+35,9%). Ця тенденція вказує на підвищення витрат на персонал, транспорт та інфраструктуру. Показники за 2024 рік передбачають подальше зростання цього показника до 32,48 млрд грн (+35,83%), що може бути спричинене інвестиціями в оновлення обладнання та розширення сервісів.

Операційні витрати також демонструють стабільне зростання. У 2023 році вони становили 4,5 млрд грн, що на 16,9% більше, ніж у 2022 році. Зростання у 2024 році (до 5,04 млрд грн, +16,88%) вказує на подальше розширення штату працівників та витрати на розвиток компанії.

Рентабельність продажів у 2023 році знизилася на 5% – до 6,5%, що свідчить про зменшення прибутковості через підвищення витрат. Проте у 2024 році її покращення до 7,28% (+56,52%), що може бути пов’язано з оптимізацією бізнес-процесів і переглядом тарифної політики.

Рівень прибутковості також зазнав негативної динаміки у 2023 році (-5,8%), однак спостерігається покращення у 2024 році (+6%), що свідчить про поступове відновлення фінансової стабільності компанії.

Загалом, компанія «Нова Пошта» демонструє динамічне зростання, попри певні фінансові виклики. Основними факторами, які вплинули на зміни фінансових показників, є розширення ринку, збільшення витрат на обслуговування та логістику, а також необхідність адаптації до сучасних умов. У 2024 році компанія змогла покращити свої фінансові показники завдяки стратегічному розвитку та оптимізації операційних процесів.

ТОВ «Нова Пошта» має складну та розгалужену організаційну структуру, що забезпечує ефективну координацію між різними підрозділами компанії. Кожен підрозділ функціонує автономно, але тісно взаємодіє з іншими, що сприяє злагодженій роботі всієї системи управління.

Таблиця 2.2

Розвиток мережі відділень та поштоматів ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік (6 міс.)
Кількість точок сервісу	—	27 000	30 550
З них відділень	—	—	12 180
З них поштоматів	—	—	18 70

Компанія активно розширює спектр своїх послуг, включаючи фінансові та банківські сервіси, такі як оформлення фінансових документів та прийом

готівки. Загалом, ТОВ «Нова Пошта» пропонує понад 70 видів послуг, серед яких: пересилання поштових відправлень; міжнародна доставка; супутні послуги поштового зв’язку; розповсюдження періодичних видань; кур’єрська доставка.

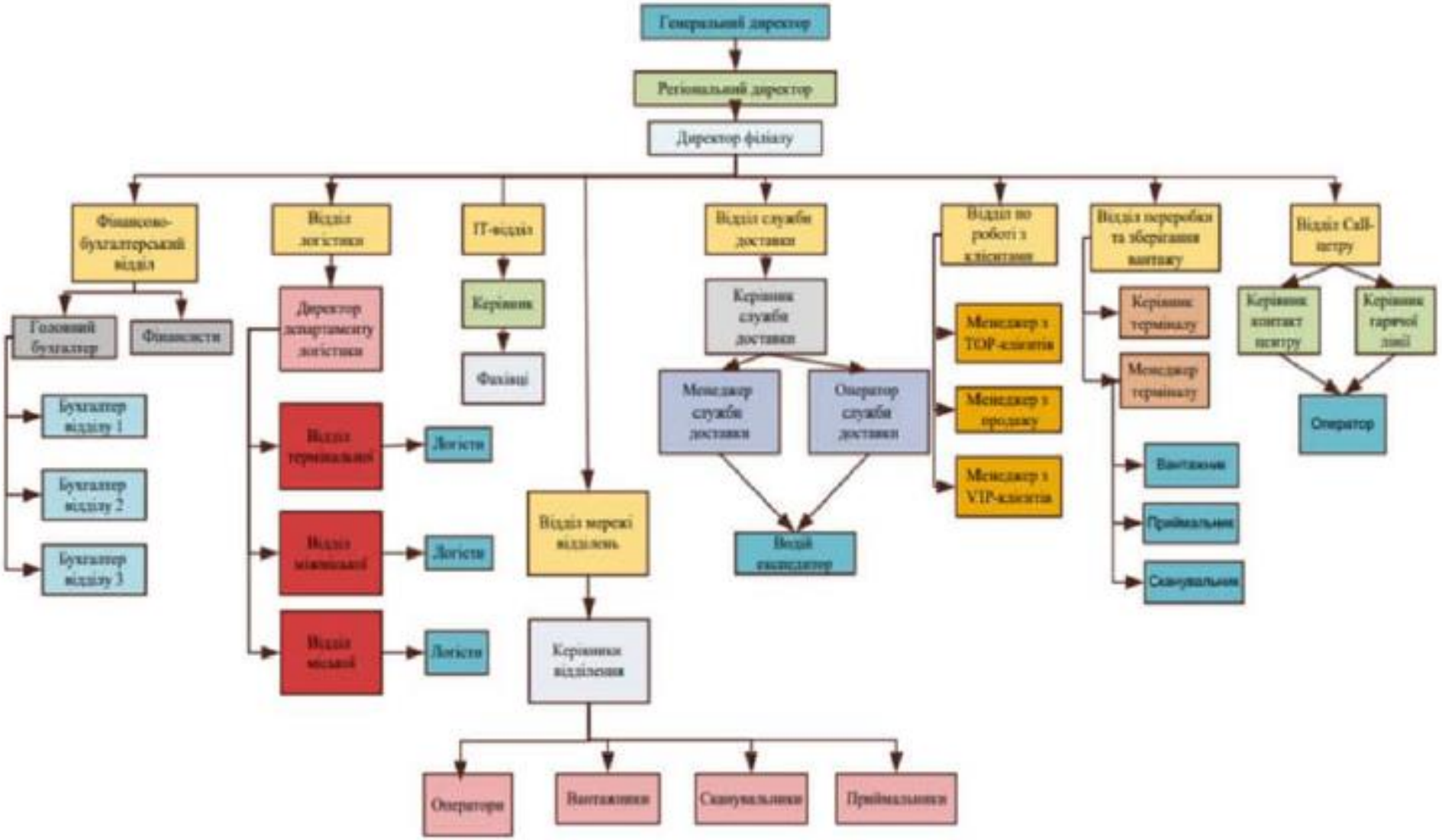


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

У період січень-вересень 2024 року ТОВ «Нова Пошта» зменшила чистий прибуток на 47,4% порівняно з аналогічним періодом 2023 року — до 1,65 млрд грн. Водночас, чистий дохід зріс на 16,4% і склав 30,81 млрд грн .

Таблиця 2.3

Витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 роки, тис. грн

№ п/п	Назва показника	2021	2022	2023	2024
1	Заробітна плата і нарахування на ФОП	25213,92	25645,86	35020,25	38541,85
2	Витрати на утримання транспорту	2401,35	2554,63	2964,52	3445,23
3	Обслуговування технічних засобів	453,23	585,34	600,7	612,1
4	Опалення і електроенергія	1265,28	1389,67	1960,54	2152,32
5	Амортизація	1985,95	1833,74	2190,25	1424,21
6	Плата банку за готівку	1223,35	1270	1386,52	1420,2
7	Купівельна вартість	12124,52	12585,36	16214,21	17210,56
8	Податки	3220,2	3289,21	3547,2	3004
9	Витрати на матеріали	810,25	790,32	858,21	812,54
10	Перерахунок ПДВ	840,6	905,32	1210,25	1558,14
11	Оплата послуг електрозв’язку	532,25	578,65	660,85	712,35
12	Виплати на оренду	400,2	600,2	800,2	1100,2
13	Всього	49273,1	50928,3	66353,7	69793,7

Загальні витрати зростають щороку, що свідчить про збільшення масштабів діяльності та можливе зростання собівартості послуг.

- Основні витрати ТОВ "Нова Пошта".

Найбільшу частку витрат складають:

Заробітна плата та нарахування на ФОП (зросли на 52,8% з 2021 по 2024 рік).

Купівельна вартість (зросла на 42%).

Витрати на утримання транспорту (зросли на 43,5%).

2. Зниження амортизації у 2024 році може свідчити про завершення амортизації деяких активів або зменшення інвестицій в основні засоби.

3. Зростання витрат на опалення та електроенергію (майже на 70%) пов’язане з інфляцією та підвищенням тарифів.

4 Рентабельність: через зростання витрат та зниження прибутку рівень рентабельності знизився з 11,5% у 2022 році до 6,5% у 2023 році.

ТОВ «Нова Пошта» є лідером у сфері логістики України та активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на підтримку соціальних ініціатив та екологічну стійкість.

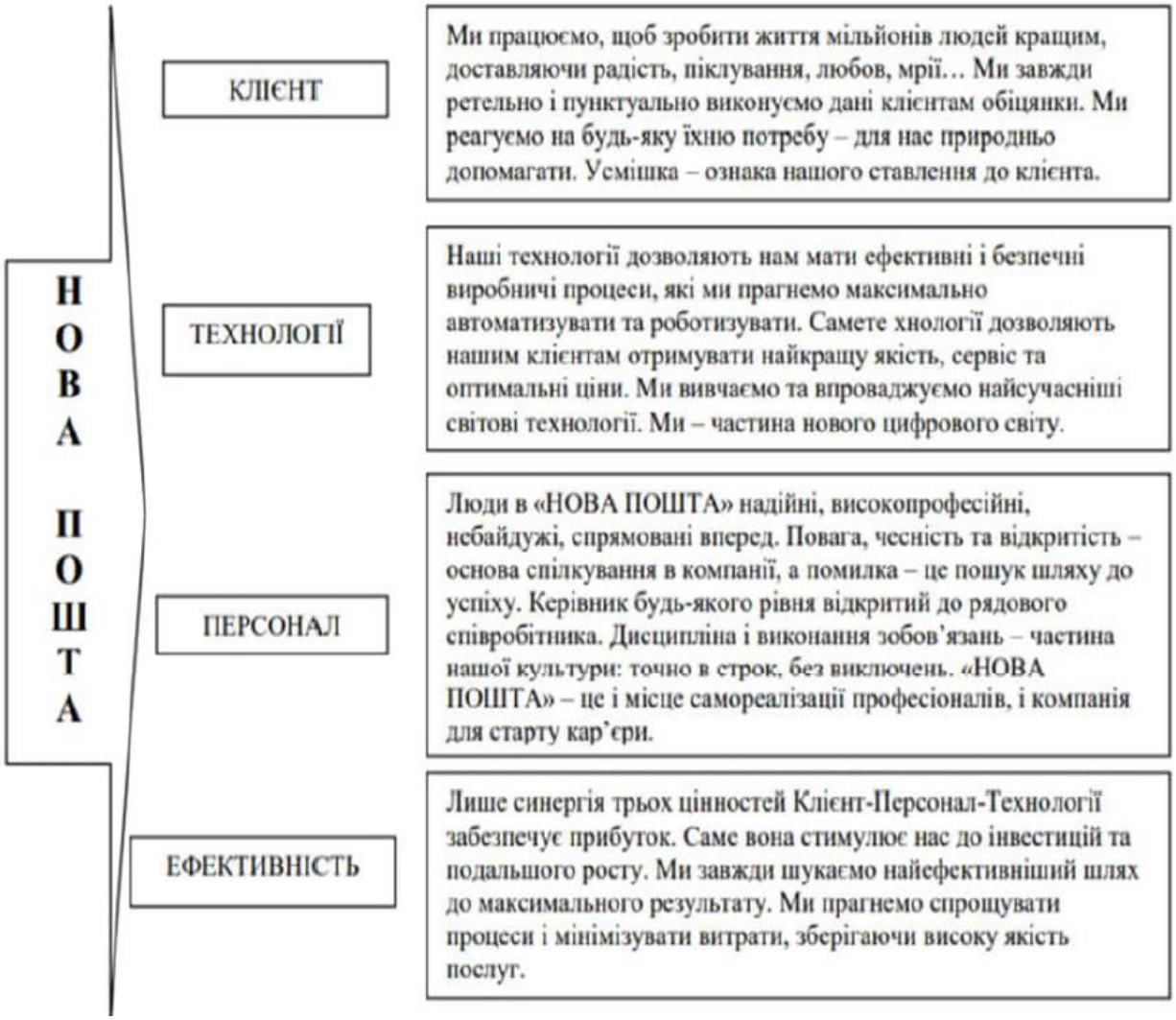


Рис.2.5. Цінності компанії ТОВ «Нова Пошта» [35]

Серед соціальних ініціатив підприємства слід виділити: наступні заходи.

1. Підтримка здорового способу життя та інклюзії. У вересні 2024 року компанія організувала «Перший безбар'єрний марафон», у якому взяли участь понад 5000 бігунів із 40 країн. Метою заходу було зробити біг доступним для всіх, включаючи людей з обмеженими можливостями. Для цього на території ВДНГ у Києві були знижені бордюри, вирівняний асфальт та встановлені зручні стійки реєстрації та нагородження. У межах марафону відбувся спеціальний «Забіг за двох» на підтримку поранених військових, що підкреслює прагнення компанії до соціальної інтеграції та підтримки захисників України.

2. Благодійні ініціативи та підтримка реабілітації військових. У травні 2024 року «Нова Пошта» спільно з NewRun провела благодійний напівмарафон у Львові під гаслом «Не зупиняйся!». Завдяки цьому заходу було зібрано 2 мільйони гривень для пацієнтів реабілітаційного центру «Незламні». У забігах взяли участь понад 3000 бігунів з усієї країни, включаючи військових, ветеранів на протезах та волонтерів, що демонструє прагнення компанії підтримувати тих, хто постраждав унаслідок військових дій.

3. Підтримка українських військових через благодійні проєкти. У жовтні 2023 року компанія випустила благодійну колекцію спортивного одягу під назвою «Не зупиняйся» до «Найдовшого у світі марафону». Увесь прибуток від продажів колекції був переданий на збір «Запакуй небо – прокачай ППО» від ТОВ «Нової Пошти» та благодійного фонду «Повернись живим», що свідчить про активну участь компанії у підтримці національної безпеки. The Village Україна.

4. Допомога дітям-сиротам: Протягом п'яти років «Нова Пошта» організовувала акцію, в рамках якої понад 2 000 дітей з 15 спеціалізованих дитячих будинків отримали бажані подарунки, написавши про свої мрії.

5. Підтримка онкохворих дітей: До Дня захисту дітей компанія спільно з благодійним фондом «Запорука» ініціювала акцію «Надсилаю Добро» для підтримки центру для онкохворих дітей «Дача».

6. Медична реабілітація учасників бойових дій: «Нова Пошта» сприяє медичній реабілітації ветеранів, надаючи допомогу медичним закладам у придбанні сучасного обладнання та працевлаштовуючи учасників АТО/ООС.

7. Популяризація читання: Компанія підтримує проєкти, спрямовані на розвиток культури читання в Україні, вважаючи, що освічена нація є запорукою успіху.

Таблиця 2.4

Соціальні ініціативи та екологічна відповідальність ТОВ "Нова Пошта" у 2022-2024 роках

№	Сфера ініціативи	Назва/Опис заходу	Ключові результати/Мета
1	Соціальна	Перший безбар'єрний марафон (вересень 2024)	Участь 5000 бігунів з 40 країн; підтримка людей з інвалідністю; інтеграція поранених військових
2		Напівмарафон «Не зупиняйся!» (травень 2024)	Зібрано 2 млн грн для реабілітаційного центру «Незламні»; участь військових і волонтерів
3		Колекція «Не зупиняйся» (жовтень 2023)	Благодійний продаж спортивного одягу; прибуток спрямовано на ППО через фонд «Повернись живим»
4		Акція для дітей-сиріт	2000 дітей з 15 дитбудинків отримали подарунки за власними побажаннями
5		«Надсилаю Добро» для онкохворих дітей	Підтримка центру «Дача» спільно з фондом «Запорука»
6		Медична реабілітація ветеранів	Допомога у придбанні обладнання; працевлаштування ветеранів
7		Популяризація читання	Підтримка культурних ініціатив як засіб розвитку освіченого суспільства
8	Екологічна	Екоупаковка	Перехід з пінопласту на папір; +12% ефективності пакування
9		Сортування та переробка	Встановлення контейнерів; зібрано до 2 млн кг відходів
10		Зменшення CO_2	Нові технології сортування для зменшення викидів
11		Енергетична незалежність (до 2025)	Запуск СЕС; стратегічна енергетична автономія
12		COVID-19 заходи	Засоби захисту; впровадження безконтактних сервісів
13		Екозвітність	Потребує вдосконалення; необхідність розширення розкриття ESG-даних
14	Екологічна/ Соціальна	«Гуманітарна пошта України»	Безкоштовна доставка допомоги для військових та постраждалих

Екологічна відповідальність керівництва компанії протягом осанніх років була зосереджена на наступних питаннях.

1. Перехід на екологічну упаковку. ТОВ «Нова Пошта» здійснила перехід на використання паперу вторинної переробки замість пінопласту для пакування відправлень. Це рішення не лише зменшило негативний вплив на довкілля, але й прискорило процес пакування та відправлення посилок приблизно на 12%. Використання паперу українського виробництва також сприяє підтримці національної економіки. Укрінформ.

2. Сортування та переробка відходів. ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує програми з сортування та переробки відходів у своїх відділеннях. Завдяки цим заходам компанія зменшує обсяги відходів, що потрапляють на звалища, та сприяє розвитку культури відповідального споживання серед співробітників та клієнтів. У 2022 році компанія встановила контейнери для збору вторсировини у відділеннях міст-мільйонників, з метою зібрати близько 2 мільйонів кілограмів відходів, з яких 80% становлять папір і картон.

3. Зменшення викидів CO_2: ТОВ «Нова Пошта» впроваджує сучасні технології сортування посилок, що сприяє зниженню викидів парникових газів.

4. Енергетична незалежність: До кінця 2025 року компанія планує стати повністю енергонезалежною, запустивши сонячні електростанції та інші енергетичні проєкти.

5. Забезпечення безпеки та здоров'я працівників і клієнтів: Під час пандемії COVID-19 компанія оперативно забезпечила працівників засобами захисту та впровадила безконтактні послуги доставки, такі як поштомати.

6. Підтримка під час воєнних дій: З початком збройної агресії РФ компанія запустила проєкт «Гуманітарна пошта України», безкоштовно доставляючи допомогу для військових та постраждалих.

7. Екологічна звітність: Хоча компанія впроваджує екологічні ініціативи, рівень відображення критеріїв екологічної відповідальності у звітах потребує покращення.

Функціонування товариства за даних кризових умов виробництва та транспортування товарів, щоденно ставить нові вимоги та обмеження, серед яких можна виокремити наступні.

1. Інфраструктурні обмеження. Однією з основних проблем, з якими стикається компанія, є недостатньо розвинена інфраструктура для утилізації та переробки відходів у деяких регіонах України. Це ускладнює реалізацію екологічних ініціатив та вимагає додаткових інвестицій у розвиток відповідних потужностей.

2. Енергетичні витрати. Зростання тарифів на енергоносії підвищує операційні витрати компанії та може обмежувати можливості для інвестування в екологічно чисті технології. Для подолання цього виклику ТОВ «Нова Пошта» розглядає можливості переходу на альтернативні джерела енергії та підвищення енергоефективності своїх об'єктів.

3. Залучення персоналу. Мотивація співробітників до участі в екологічних та соціальних ініціативах залишається важливим аспектом. Компанія проводить освітні програми та внутрішні конкурси, щоб підвищити обізнаність та залученість персоналу до реалізації принципів КСВ.

Завдяки комплексному підходу до соціальної та екологічної відповідальності, ТОВ «Нова Пошта» не лише зміцнює свій імідж відповідального бізнесу, але й робить вагомий внесок у сталий розвиток суспільства та збереження довкілля.

Компанія продовжує активно інвестувати в розвиток: за дев'ять місяців 2024 року обсяг інвестицій зріс на 40% і досяг 4,9 млрд грн. Ці кошти спрямовані на відкриття нових відділень, встановлення поштоматів та автоматизацію сортувальних центрів.

ТОВ «Нова Пошта» розширює свою присутність на міжнародних ринках, оперуючи в 15 країнах. У 2024 році компанія залучила кредит у розмірі 20 млн доларів США від Credit Agricole Bank для розвитку логістичного хабу на заході України.

Крім того, компанія інвестує в енергетичну незалежність, встановлюючи сонячні панелі та газові когенераційні установки для забезпечення власних енергетичних потреб.

З початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Нова Пошта» інвестувала понад 4 млрд грн у підтримку Збройних Сил України та гуманітарні ініціативи. У рамках програми «Гуманітарна пошта України» компанія безкоштовно доставила майже 2,5 млн посилок для військових від благодійних фондів та волонтерів.

Таким чином, «Нова Пошта» демонструє стійкий розвиток, адаптуючись до сучасних викликів та активно інвестуючи в майбутнє. Керівництво компанії демонструє комплексний підхід до корпоративної соціальної відповідальності, інтегруючи соціальні та екологічні ініціативи у свою діяльність та сприяючи сталому розвитку суспільства.

ТОВ «Нова Пошта» проявляє високий рівень патріотизму та активно долучається до соціального життя держави. Компанія підтримує родинні цінності та традиції українського народу. Ще у 2015 році вона долучилася до святкування Дня Святого Миколая — одного з найбільш шанованих свят в Україні. В межах проєкту клієнти мали змогу написати листи святому разом із дітьми та отримати подарунки до Нового року. «Нова Пошта» стала партнером ініціативи «Новий рік між двома дзвіницями».

Протягом листопада того ж року в усіх відділеннях компанії було розміщено спеціальні поштові скриньки, куди діти та їхні батьки надсилали побажання та малюнки. У результаті організатори зібрали понад 75 тисяч листів. Кульмінацією акції стало 19 грудня — день відкриття резиденції Святого Миколая на Михайлівській площі в столиці, поруч із головною ялинкою країни на Софійській площі.

У кадровій політиці компанія дотримується стратегії збереження ефективного та професійного персоналу відповідно до внутрішніх потреб, вимог ринку праці та законодавства. Основою кадрової роботи є ретельний підбір фахівців із відповідним рівнем освіти й досвіду, що дозволяє досягати високих результатів.

Низький рівень плинності кадрів свідчить про стабільність у колективі. Співробітники отримують моральну та матеріальну винагороду за старанну працю. Новим кандидатам встановлюють високі вимоги, що сприяє збереженню високої кваліфікації.

Система мотивації передбачає як фінансові стимули — заробітна плата та зручний графік, так і соціальні — страхування, оплачувані відпустки, лікарняні, декретні, святкові подарунки, страхування від нещасних випадків.

Соціально-психологічний клімат у колективі будується на демократичному стилі управління. Працівники мають можливість вільно висловлювати думки та долучатися до прийняття рішень. Високо цінуються командна робота, ініціативність та професіоналізм.

В управлінні компанією відсутня жорстка ієрархія — натомість підтримується рівноправне партнерство. Менеджери швидко реагують на зміни та координують дії фахівців. Це дозволяє кожному співробітнику досягати особистих цілей у рамках командної взаємодії.

До сильних сторін компанії належать: ефективна система обслуговування, високий рівень мотивації, професійна команда, добре організована корпоративна культура. Натомість серед слабких — недосконаліть маркетингової діяльності та недостатня оцінка фінансових ризиків.

Щодо дотримання корпоративного кодексу, ця функція покладена на менеджерів середньої ланки та HR-відділ. Одним із викликів є створення ефективної системи санкцій за порушення корпоративних норм. Санкції можуть включати догани, зниження бонусів чи позбавлення привілеїв.

У деяких випадках виявляються ознаки подвійних стандартів, коли частині працівників дозволяється більше, ніж іншим. Це негативно впливає на моральний клімат в організації.

Особливу увагу варто приділити психологічному мікроклімату в колективі, адже він безпосередньо впливає на успішність компанії. Для аналізу рівня згуртованості можна використовувати методику соціально-психологічної самооцінки колективу (О. Немова), яка дозволяє виявити ключові аспекти взаємодії працівників та впровадити покращення.

ТОВ "Нова Пошта" демонструє динамічний розвиток, що виражається у значному зростанні фінансових показників, активних інвестиціях у розширення мережі та інфраструктури, а також у міжнародній експансії. Ці досягнення свідчать про ефективне управління та стратегічне планування, спрямоване на зміцнення позицій компанії як лідера на ринку логістичних послуг.

Підсумовуючи аналіз корпоративної культури та соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що компанія має як сильні сторони, так і зони для вдосконалення. Важливою перевагою є активна участь працівників у досягненні цілей та демократичний стиль керівництва. Натомість слід працювати над розробкою чітких положень про корпоративну культуру, покращенням внутрішніх комунікацій та впровадженням системи підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "НОВА ПОШТА" НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Аналіз корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у ТОВ «Нова Пошта» свідчить про системний підхід компанії до цього питання. Вона інтегрувала принципи КСВ у різні напрями своєї діяльності, що сприяло формуванню позитивного іміджу відповідального бізнесу серед громадськості.

Реалізуючи свою КСВ-стратегію, компанія не лише впроваджує соціально корисні ініціативи та дотримується демократичних принципів, а й досягає матеріальних вигід. Всі дії в межах цієї стратегії позитивно впливають на фінансово-економічні результати, а розбудова соціального капіталу є прямим наслідком активної участі у КСВ.

Таблиця 3.1

Причинно-наслідкові зв’язки між заходами з КСВ та показниками ТОВ «Нова Пошта»

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

Отже, від розвитку цієї сфери виграють як держава й суспільство, так і сама компанія. Варто пам’ятати, що вигода — це не лише короткостроковий прибуток, а й довгострокова користь у майбутньому.

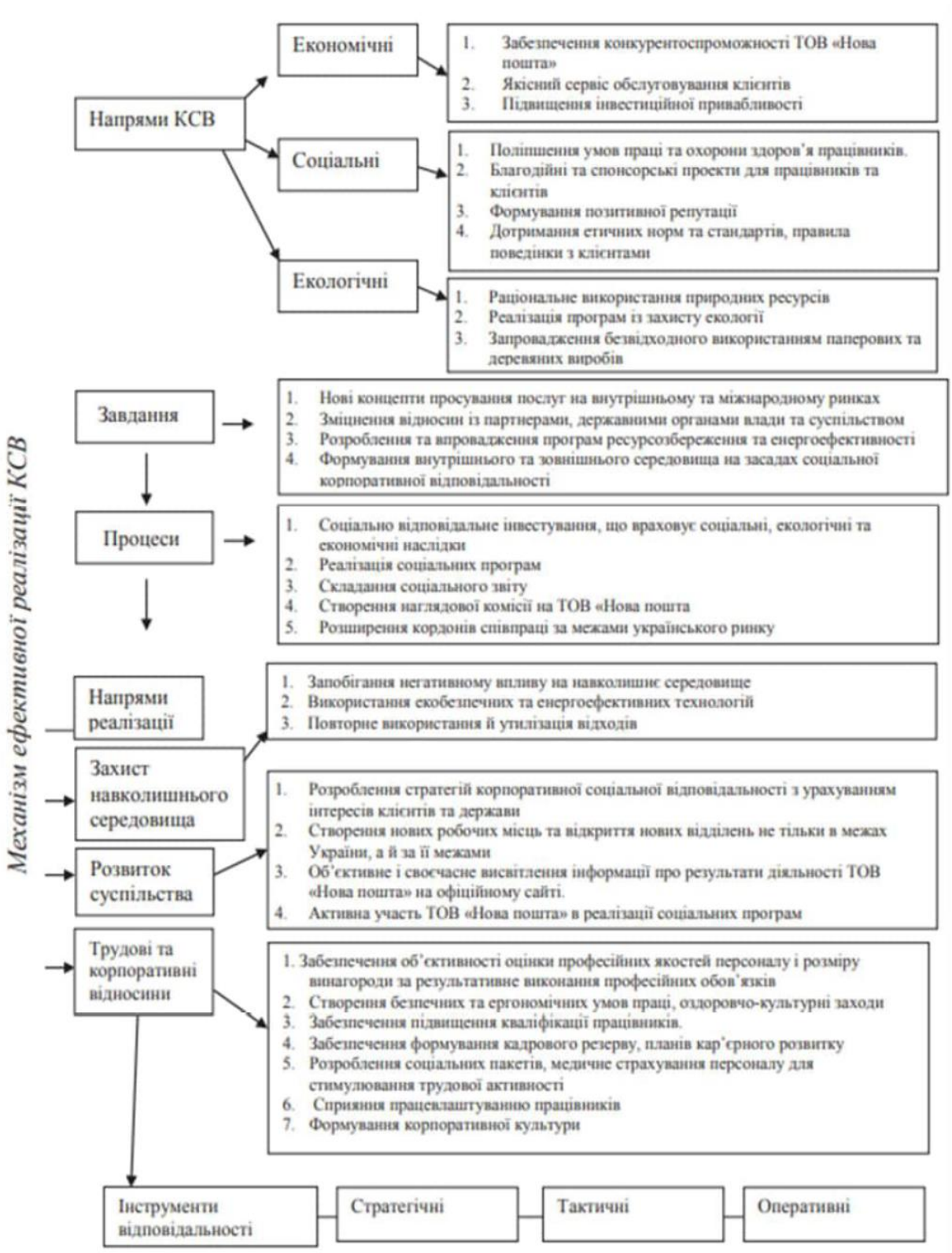


Рис.3.1. Механізм ефективної реалізації КСВ ТОВ «Нова пошта»

З огляду на результати попереднього аналізу корпоративної культури та КСВ ТОВ «Нова Пошта», виявлено як позитивні тенденції, так і окремі проблемні зони, що стримують потенціал компанії. Запровадження ефективної стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) дозволить посилити позиції підприємства на ринку, підвищити рівень довіри клієнтів і зміцнити внутрішній корпоративний клімат.

На нашу думку, стратегія корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» має базуватися на трьох ключових напрямках:

1. Соціальна відповідальність перед працівниками – забезпечення безпечних умов праці, гідної оплати, професійного розвитку.

2. Відповідальність перед суспільством – участь у благодійних, екологічних та освітніх ініціативах.

3. Етичне ведення бізнесу – прозорість управлінських рішень, дотримання стандартів якості та клієнтського сервісу.

Найбільш вагомими пропозиціями щодо вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта» на 2026-2028 роки є:

1. Запровадження програми внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації працівників яка буде передбачати:

- Розробка онлайн-платформи для навчання працівників компанії;
- Проведення щомісячних тренінгів з лідерства, комунікації, обслуговування клієнтів;

Очікуваний ефект від запровадження даних заходів сприятиме підвищенню рівня кваліфікації персоналу, зменшенню плинності кадрів на 10–15%.

2. Впровадження корпоративної волонтерської програми у ТОВ «Нова Пошта» сприятиме:

- Заохоченню працівників до участі в соціальних ініціативах (екологічні акції, допомога армії, благодійні проєкти);
- Надання одного оплачуваного дня на квартал для участі в соціальних заходах.

Згідно розрахунків очікуваний ефект забезпечуватиме зростання корпоративного духу, формування позитивного іміджу компанії у суспільстві.

Таблиця 3.2

Пропозицій щодо вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта» на 2026–2028 роки:

№	Пропозиція	Основні заходи	Очікуваний ефект
1	Програма внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації	• Онлайн-платформа для навчання • Щомісячні тренінги з лідерства, комунікації, обслуговування клієнтів	Підвищення кваліфікації персоналу, зменшення плинності кадрів на 10–15%
2	Корпоративна волонтерська програма	• Заохочення участі в соціальних ініціативах • Один оплачуваний день на квартал для волонтерства	Зростання корпоративного духу, формування позитивного іміджу компанії
3	Центр психологічної підтримки	• Консультації з кваліфікованими психологами • Тренінги з профілактики вигорання	Зменшення стресу, підвищення продуктивності та командної взаємодії
4	«Зелена логістика»	• Перехід на електромобілі • Сортування відходів • Партнерство з екоорганізаціями	Зниження викидів CO_2, підвищення екологічної репутації

3. Створення внутрішнього Центру психологічної підтримки на базі ТОВ «Нова Пошта» забезпечуватиме:

- Залучення кваліфікованих психологів для консультацій працівників;
- Проведення тренінгів із профілактики вигорання.

Очікуваний ефект для керівництва ТОВ «Нова Пошта» полягатиме у зменшенні рівня стресу, покращенню продуктивності та командної взаємодії.

4. «Зелена логістика» – екологічна модернізація флоту та логістичних процесів, ТОВ «Нова Пошта» які забезпечуватимуть:

- Перехід частини автопарку ТОВ «Нова Пошта» на електромобілі.
- Сортування відходів у відділеннях та логістичних хабах.
- Партнерство з екологічними організаціями.

Очікуваний ефект в даному випадку сприятиме зменшенню викидів CO_2, та підвищенню екологічної репутації.

Таблиця 3.3

Програма реалізації заходів впровадження корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»

Етап	Діяльність	Термін реалізації	Відповідальні	Очікуваний результат
1	Формування КСВ-відділу	1 місяць	HR-директор	Стратегічне управління змінами
2	Розробка освітніх програм	3 місяці	Керівники відділів	Підвищення кваліфікації
3	Запуск екопрограми	6 місяців	Логістичний департамент	Економія витрат на пальне на 12%
4	Оцінка результатів	12 місяців	Маркетинг, аналітика	Регулярний моніторинг та адаптація

Згідно з попередніми розрахунками, впровадження КСВ-програм дозволить:

- зменшити плинність кадрів на 10–15% (економія на рекрутингу – до 1,2 млн грн на рік),
- покращити клієнтську лояльність (до 7% зростання повторних замовлень),
- знизити витрати на логістику за рахунок переходу на електротранспорт (до 5 млн грн щорічно після 3 років).

Запровадження КСВ-стратегії на базі аналізу корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» є доцільним і своєчасним. Рекомендовані заходи спрямовані на вирішення виявлених проблем, підвищення рівня ефективності управління та формування стійкого конкурентного іміджу компанії.

Отже, стратегія корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта» це сукупність практик, інтегрованих у бізнес-процеси, які відображають відповідальність компанії за її діяльність та вплив на суспільство й довкілля. Її реалізацію можна вважати успішною, але вона має потенціал до вдосконалення.

Система корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» включає численні стратегічні елементи, які впливають на результативність компанії.

Згідно наши розрахунків серед переваг, які ТОВ «Нова Пошта» може отримати завдяки ефективній реалізації КСВ:

- покращення системи управління через мінімізацію ризиків;
- зміцнення репутації;
- розширення клієнтської бази та збільшення частки ринку;
- залучення, утримання та мотивація персоналу;
- оптимізація операцій і зниження витрат;
- налагодження співпраці з партнерами, державними й громадськими структурами;
- покращення економічних та фінансових показників.

Щоб ефективно управляти корпоративною соціальною відповідальністю, необхідно простежити зв'язок між діями компанії та бізнес-результатами. Тому, доцільним є використання процесного підходу на базі ТОВ «Нова Пошта», який дозволить:

- активніше співпрацювати з некомерційними організаціями;
- розвивати партнерські відносини з державою та громадами;
- формувати у керівників чітке розуміння соціальної відповідальності;
- підвищувати етичну культуру;
- забезпечити інформаційну прозорість і відкритий діалог із суспільством.

Управлінські рішення у ТОВ «Нова Пошта» мають ґрунтуватися на аналітичному підході, із застосуванням структурованих процедур — від виявлення проблеми до вибору оптимального рішення. Це забезпечує відповідальність і обґрунтованість дій керівників.

Однією з головних цілей ТОВ «Нової Пошти» є підвищення ефективності внутрішніх процесів. ТОВ «Нова Пошта» активно розширює інфраструктуру, модернізує логістичну систему та автопарк, що дозволяє забезпечити високу якість і надійність доставки. У 2022 році компанія обробила близько 146 мільйонів відправлень, а сьогодні активно співпрацює з сектором електронної комерції.

Інтернет-магазини стали одними з ключових клієнтів компанії, завдяки чому ТОВ «Нова Пошта» досягла статусу лідера серед сервісів доставки. Зручність користування доповнюється мобільним додатком, який дозволяє клієнтам отримувати всю необхідну інформацію.

У перспективі компанія прагне стати улюбленим брендом серед українців, що регулярно користуються її послугами. Для досягнення цієї мети необхідно постійно вдосконалювати сервіс і створювати ефективну управлінську структуру, яка сприятиме реалізації стратегічних цілей.

Важливим інструментом для забезпечення зворотного зв’язку є портал “Service Desk”, який дозволяє обробляти звернення користувачів і пропозиції персоналу. Створення окремої підсистеми ідей дозволить кожному співробітнику долучитися до вдосконалення послуг. Найкращі ідеї розглядатимуться у спеціальному відділі, а у разі затвердження — впроваджуватимуться з винагородою для автора.

Отже, можна зробити висновок, що процес формування корпоративної соціальної відповідальності на базі ТОВ «Нова Пошта» є складним і тривалим, адже вимагає системного підходу до організації відносин між компанією та її зацікавленими сторонами в економічному, соціальному й управлінському контекстах. У зв’язку з цим виникає необхідність у створенні чіткої стратегії корпоративної соціальної відповідальності, яка міститиме не лише перелік факторів, що сприяють успіху, а й показники ефективності та імідж компанії в

очах зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Саме ці елементи визначатимуть рівень довіри до бренду.

Раціонально побудована стратегія корпоративної соціальної відповідальності повинна включати такі етапи:

Аналітичний етап — дослідження внутрішніх та зовнішніх умов функціонування компанії. Проводиться аналіз наявних ресурсів, вивчаються потенційні напрямки соціальної активності. Результатом стане визначення позиції підприємства в галузі, а також його сильних і слабких сторін.

Розробка стратегічних альтернатив — створення декількох сценаріїв реалізації корпоративної соціальної відповідальності з перевіркою їх відповідності цілям компанії.

Формування системи оцінки — визначення критеріїв ефективності за основними напрямами: відносини з працівниками, екологічні показники, ринкова позиція.

Вибір оптимального стратегічного напрямку — ухвалення рішення щодо найдоцільнішої моделі розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Офіційне затвердження стратегії — документальне оформлення обраної моделі, розподіл відповідальності між виконавцями. Якщо в компанії немає окремого підрозділу КСВ, рекомендується передати ці функції відділу розвитку чи іншим спеціалістам, що займаються стратегічним плануванням.

Впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності — реалізація конкретних заходів, передбачених обраною стратегією.

Моніторинг і коригування — оцінка проміжних результатів, внесення змін у програми з урахуванням нових зовнішніх або внутрішніх умов.

Підготовка звітності — створення двох типів звітів: зовнішнього (для клієнтів, партнерів, громадськості) та внутрішнього (для внутрішньої оцінки ефективності, аналізу проблем і досягнень).

В цілому розвиток, формування та напрями стратегії корпоративної соціальної відповідальності є важливим фактором для сучасного підприємства, що дає змогу не тільки зменшити наслідки репутаційних ризиків, кількість корпоративних конфліктів, а й підвищити інвестиційну привабливість. На

сьогодні лише організації, які заповнюють соціальну звітність мають можливість вийти на зарубіжні ринки.

ТОВ «Нова Пошта» вже володіє стабільною стратегією та чітко визначеною місією, а також згуртованою командою, яка поділяє спільні цінності та орієнтири. Проте результати аналізу засвідчили наявність окремих проблемних аспектів, які потребують уваги. Навіть у компаніях із сильною внутрішньою культурою необхідно постійно вдосконалювати організаційне середовище: враховувати зовнішні виклики, переглядати підходи до відбору персоналу, налагоджувати процедури звільнення тощо.

Ключові напрямки для вдосконалення соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»:

- формування позитивного мікроклімату в колективі;
- запровадження чітких стандартів корпоративної поведінки;
- оцінка актуального стану корпоративної соціальної відповідальності та рівня задоволеності працівників.

У період 2026–2028 років ТОВ «Нова Пошта» планує реалізувати комплекс заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії, покращення умов праці співробітників та зменшення негативного впливу на довкілля. Очікується, що ці ініціативи сприятимуть зміцненню позицій компанії на ринку та підвищенню її репутації серед клієнтів і партнерів.

1. Програма внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації працівників.

ТОВ «Нова Пошта» планує створити онлайн-платформу для навчання співробітників та організовувати щомісячні тренінги з лідерства, комунікації та обслуговування клієнтів. Це дозволить підвищити кваліфікацію персоналу та зменшити плинність кадрів.

Окрему роль відіграє тренінг з розвитку соціальної відповідальності для керівників і працівників. Це інструмент, що підвищує корпоративну

ефективність, зменшує витрати та закладає основу для стійкої організаційної культури. Навчання спрямоване на закріплення спільної місії, цінностей, бачення і здатності адаптуватися до змін.

Таблиця 3.4

Прогнозовані показники впливу програми навчання на плинність кадрів ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2025 (базовий рік)	2026	2027	2028
Плинність кадрів, %	20	18	16	14
Кількість проведених тренінгів	0	12	12	12
Кількість працівників, що пройдуть навчання	0	500	1000	1500

Примітка: Зниження плинності кадрів на 6% до 2028 року сприятиме зменшенню витрат на підбір та адаптацію нових співробітників.

Ключовий результат — зміна поведінки персоналу, що свідчить про практичне застосування знань. Для оцінки ефективності можна використовувати метод спостереження на робочому місці або опитування менеджерів та колег.

Просування КСВ має супроводжуватись участю у тематичних семінарах і тренінгах. Ефективним у навчанні є «метод головоломки»: кожен працівник, як окремий фрагмент цілого, знаходить своє місце, коли чітко розуміє цілі організації та свій внесок у спільний результат.

Злагоджена корпоративна культура та активна соціальна позиція персоналу — це не лише елемент бренду, а й ключова перевага в умовах сучасної конкуренції.

2. Корпоративна волонтерська програма

Одним із дієвих кроків у напрямку зміцнення командного духу є організація корпоративних заходів. Вони сприяють налагодженню комунікацій між співробітниками та інтеграції цінностей компанії в повсякденне життя колективу.

Захід може мати різну форму:

- Розважальні події, що знижують стрес і допомагають відновити емоційний ресурс.
- Професійно-орієнтовані зібрання, що поєднують ділове спілкування з неформальним обговоренням цілей компанії.

Наразі такі події проводяться фрагментарно — лише в окремих підрозділах і без єдиної системи. Запровадження регулярних корпоративів, де обговорюються досягнення за рік і визначаються ключові цілі на майбутнє, дозволить покращити внутрішню комунікацію.

Передбачається заохочення працівників ТОВ «Нова Пошта» до участі в соціальних ініціативах, таких як екологічні акції, допомога армії та благодійні проєкти. Кожному співробітнику ТОВ «Нова Пошта» надаватиметься один оплачуваний день на квартал для участі в соціальних заходах. Це сприятиме зростанню корпоративного духу та формуванню позитивного іміджу компанії.

Таблиця 3.5

Прогнозовані показники впливу волонтерської програми на корпоративний дух ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2025 (базовий рік)	2026	2027	2028
Кількість працівників, що беруть участь у волонтерстві	0	300	600	900
Кількість соціальних проєктів за участю компанії	0	10	20	30
Рівень задоволеності працівників, %	70	75	80	85

Примітка: Підвищення рівня задоволеності працівників на 15% до 2028 року позитивно вплине на продуктивність та лояльність персоналу.

Ще одним ефективним методом є екологічні ініціативи, як-от сезонне прибирання території компанії з наступним неформальним пікніком. Такі заходи посилюють командну єдність та підвищують соціальну значущість компанії.

Також доцільно запровадити відкриту внутрішню комунікацію, публікуючи звіти про корпоративні заходи на сайті: фото, відгуки, імена учасників — усе це сприятиме підвищенню мотивації персоналу.

3. Створення внутрішнього Центру психологічної підтримки. Керівництвом ТОВ «Нова Пошта» планується залучення кваліфікованих психологів для консультування працівників та проведення тренінгів із профілактики вигорання. Це допоможе зменшити рівень стресу серед персоналу та покращити продуктивність.

Таблиця 3.6

Прогнозовані показники впливу Центру психологічної підтримки на продуктивність праці

Показник	2025 (базовий рік)	2026	2027	2028
Кількість звернень до психологів	0	200	400	600
Кількість проведених тренінгів	0	6	12	18
Рівень стресу серед працівників (за шкалою від 1 до 10)	7	6	5	4
Продуктивність праці (індекс)	100	105	110	115

В цілому зниження рівня стресу на 3 пункти та підвищення продуктивності на 15% до 2028 року сприятиме покращенню загальної ефективності роботи компанії.

4. «Зелена логістика» – екологічна модернізація флоту та логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта». ТОВ «Нова Пошта» планує перехід частини автопарку на електромобілі, впровадження сортування відходів у відділеннях та логістичних хабах, а також партнерство з екологічними організаціями. Це сприятиме зменшенню викидів CO_2 та підвищенню екологічної репутації компанії.

Таблиця 3.7.

Прогнозовані показники впливу «зеленої логістики» на екологічні показники компанії

Показник	2025 (базовий рік)	2026	2027	2028
Частка електромобілів у автопарку, %	5	15	25	35
Обсяг відсортованих відходів, тонн	0	50	100	150
Кількість партнерських проєктів з екоорганізаціями	0	3	6	9
Зниження викидів CO_2, тонн	0	100	200	300

Примітка: Зменшення викидів CO_2 на 300 тонн до 2028 року сприятиме покращенню екологічної ситуації та підвищенню довіри з боку екологічно свідомих клієнтів.

Впровадження заходів корпоративної соціальної відповідальності потребуватиме початкових інвестицій, однак у середньостроковій перспективі вони здатні забезпечити суттєву віддачу.

Наприклад:

- Навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта»: прогнозований бюджет — 3 млн грн на рік. Очікуване зниження витрат на підбір персоналу — до 1,5 млн грн щороку.
- Психологічна підтримка працівників ТОВ «Нова Пошта»: витрати — 1 млн грн/рік. Підвищення продуктивності на 10–15% призведе до зростання доходів.
- Зелена логістика на базі виробничих приміщень та наданих послуг ТОВ «Нова Пошта»: капітальні інвестиції — близько 50 млн грн за три роки. Очікуване скорочення витрат на паливо — 8–10 млн грн/рік починаючи з 2027 року.

Таблиця 3.8

Загальний прогноз економічної ефективності корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта» (у млн грн):

Рік	Інвестиції	Зекономлені кошти	Ефект для репутації (умовна оцінка)
2026	20	6	Високий
2027	25	15	Вищий
2028	15	20+	Дуже високий

Отже, реалізація повномасштабної програми корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта» у 2026–2028 роках є економічно доцільною, сприятиме сталому розвитку компанії та зміцненню її реноме серед стейкхолдерів.

Висновки та пропозиції

У процесі дослідження розвитку системи менеджменту ТОВ "Нова Пошта" на засадах корпоративної соціальної відповідальності було розглянуто теоретичні основи КСВ, проведено аналіз поточної системи управління компанії та визначено напрями її вдосконалення.

Корпоративна соціальна відповідальність є концепцією, що передбачає інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у діяльність підприємства та його взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільних засадах. Вона спрямована на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями, що сприяє сталому розвитку суспільства та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему менеджменту підприємства дозволяє підвищити його репутацію, зміцнити довіру споживачів, залучити та утримати кваліфікованих працівників, а також знизити ризики, пов'язані з екологічними та соціальними факторами. Крім того, корпоративної соціальної відповідальності сприяє покращенню фінансових показників компанії за рахунок підвищення ефективності операційної діяльності та зниження витрат.

ТОВ "Нова Пошта" є лідером на ринку логістичних послуг України, що активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності у свою діяльність. Компанія реалізує низку соціальних та екологічних ініціатив, спрямованих на підтримку громад, розвиток освіти, охорону довкілля та підвищення якості послуг.

Зокрема, "Нова Пошта" впровадила стратегію корпоративної соціальної відповідальності, яка включає такі напрями: підтримка місцевих громад, розвиток підприємництва, екологічна відповідальність та турбота про співробітників. Компанія організовує освітні програми для підприємців, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, а також впроваджує заходи з енергоефективності та зменшення викидів CO2.

Внутрішня політика компанії спрямована на створення сприятливих умов праці, забезпечення гідної оплати та соціальних гарантій для співробітників. "Нова Пошта" також підтримує гендерну рівність та інклюзивність у колективі.

Аналіз діяльності ТОВ "Нова Пошта" свідчить про високий рівень інтеграції принципів КСВ у систему менеджменту. Компанія демонструє відповідальне ставлення до соціальних та екологічних аспектів своєї діяльності, що позитивно впливає на її репутацію та стосунки з зацікавленими сторонами.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності сприяло підвищенню лояльності клієнтів, залученню нових партнерів та зміцненню позицій на ринку. Крім того, соціальні та екологічні ініціативи компанії сприяють покращенню якості життя в громадах, де вона здійснює свою діяльність.

Пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства та стратегій корпоративної соціальної відповідальності:

1. Розширення екологічних ініціатив: Впровадження програм з утилізації відходів, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення споживання ресурсів. Це сприятиме зниженню екологічного впливу компанії та підвищенню її екологічної відповідальності.

2. Підтримка інновацій та стартапів: Створення акселераторів та інкубаторів для підтримки інноваційних проектів у сфері логістики та технологій. Це сприятиме розвитку екосистеми стартапів та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

3. Розвиток корпоративного волонтерства: Заохочення співробітників до участі в соціальних проектах та волонтерських ініціативах. Це сприятиме підвищенню мотивації персоналу та зміцненню корпоративної культури.

4. Підвищення прозорості та звітності: Регулярне оприлюднення звітів про діяльність компанії у сфері КСВ, включаючи досягнення, виклики та плани на майбутнє. Це сприятиме зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін та підвищенню репутації компанії.

5. Співпраця з освітніми установами: Розробка та впровадження спільних освітніх програм, стажувань та практик для студентів. Це сприятиме підготовці кваліфікованих кадрів та підвищенню рівня освіти в країні.

Впровадження зазначених заходів сприятиме подальшому розвитку системи менеджменту ТОВ "Нова Пошта" на засадах корпоративної соціальної відповідальності, підвищенню її конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Азаренкова Г., Азаренков С., Тарабановський П., Головко О., Калініна К. Зарубіжний досвід корпоративної соціальної відповідальності // Socio-Economic Relations in the Digital Society. 2024. Т. 2, № 52. С. 28–40. DOI: https://doi.org/10.55643/ser.2.52.2024.561.

2. Альошкіна Л.П. "Напрями вдосконалення виробничої діяльності фермерських господарств з використанням стратегічних інструментів менеджменту в системі виробництва аграрної продукції" // Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 23 березня 2023 р. Умань: Уманський національний університет садівництва, 2023. С. 8–10.

3. Антошко Тарас Романович. "Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах". Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. Захист відбувся у 2012 році в Національному технічному університеті України "Київський політехнічний інститут".

4. Барабаш Л.О. "Стан та напрями підвищення ефективності функціонування садівницьких підприємств" // Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 23 березня 2023 р. Умань: Уманський національний університет садівництва, 2023. С. 10–12.

5. Будняк М.О. "Ключові аспекти стимулювання розвитку в'їзного туризму на регіональному рівні" // Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 23 березня 2023 р. Умань: Уманський національний університет садівництва, 2023. С. 13–15.

6. Булка С.В. "Екологічний менеджмент в системі управління аграрним виробництвом" // Концептуальні засади формування ефективних механізмів

менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 23 березня 2023 р. Умань: Уманський національний університет садівництва, 2023. С. 15–17.

7. Бутенко Н. В. Соціальна відповідальність бізнесу: концепція та механізми реалізації. – К.: КНЕУ, 2018.

8. Гейць В. М. Стратегічні напрями сталого розвитку економіки України. – К.: Наукова думка, 2020.

9. Ден Цівень. "Організаційно-економічне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності". Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Захист відбувся у 2023 році в Національному технічному університеті "Харківський політехнічний інститут".

10. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua.

11. Закон України "Про господарські товариства" від 19.09.1991 р. № 1576-XII.

12. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001 р. № 2210-III.

13. Закон України "Про корпоративне управління" від 23.02.2006 р. № 3480-IV.

14. Костєва Т.Б. Корпоративна соціальна відповідальність. – Миколаїв: Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2019.

15. Кужелєв М.О. Формування парадигми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. – Економічний вісник, 2015.

16. Лагута Ярослав Миколайович. "Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств". Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. Захист відбувся у 2018 році в Житомирському державному технологічному університеті.

17. Нехме Мохамад Нассіф. "Оцінка впливу корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства". Дисертація на

здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Захист відбувся у 2021 році в Національному технічному університеті "Харківський політехнічний інститут".

18. Офіційний сайт ТОВ "Нова Пошта". URL: https://novaposhta.ua.

19. Петренко М.С. Корпоративна соціальна відповідальність як невід'ємна складова сучасного бізнесу. – Харків: Харківський національний економічний університет, 2018.

20. Пітель Н.Я. "Логістичне обслуговування зовнішньоторговельних зв’язків" // Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 20 березня 2020 р. Умань: Уманський національний університет садівництва, 2020. С. 27–30.

21. Пітель Н.Я., Ткаченко Р.Ю. "Застосування сучасних інформаційних технологій у логістиці" // Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 20 березня 2020 р. Умань: Уманський національний університет садівництва, 2020. С. 30–33.

22. Плахотнікова Л. Вплив соціально відповідального маркетингу на управління логістичними ланцюгами постачання // Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-118.

23. Фей Мей, Станасюк Н. Необхідність стратегічного підходу до корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти його реалізації // Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 4, № 2. С. 112–120. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.112.

24. Харсун Л. Корпоративна соціальна відповідальність логістичного бізнесу // Scientia fructuosa. 2021. Вип. 138, № 4. С. 56–67. DOI: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)04

25. Чепель І.В. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні: теорія і практика. – Харків: Харківський національний економічний університет, 2019.

26. Череп О.Г., Малтиз В.В., Прокоф’єв І.С., Самойленко В.О. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії організацій // Актуальні питання економічних наук. 2024. № 5. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14286240.

27. Carroll A. B., Buchholtz A. K. Business & Society: Ethics and Stakeholder Management. Cengage Learning, 2014.

28. Crane A., Matten D., Spence L. J. Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context. Routledge, 2019.

29. Drucker P. The Practice of Management. HarperBusiness, 2006.

30. European Commission. Corporate Social Responsibility (CSR). URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility.

31. Friedman M. Capitalism and Freedom. University of Chicago Press, 1962.

32. International Organization for Standardization. ISO 26000 – Social Responsibility. URL: https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html.

33. Kotler P., Lee N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Wiley, 2005.

34. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011.