

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КОМПАНІЇ НОВА ПОШТА ТА ВИБІР НАПРЯМІВ ЇЇ РОЗВИТКУ

(тема роботи)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

Здобувач



(підпис)

Микола САЛАТА

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Алла КОВАЛЕВСЬКА

(ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

(підпис)
«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Миколі Сергійовичу Салаті

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Аналіз соціально-відповідальної діяльності компанії Нова Пошта та вибір напрямів її розвитку

керівник роботи Ковалевська Алла Володимирівна, к.е.н., доц

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

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; фінансова звітність і внутрішня документація підприємства за 2023–2025 рр.; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених; матеріали міжнародних організацій; Інтернет-ресурси

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Теоретичні основи соціально-відповідальної діяльності підприємства та методичні підходи до її оцінки

2) Діагностика соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта» та визначення ключових чинників, що зумовлюють її розвиток

3) Обґрунтування напрямів розвитку соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта»

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	виконано
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	виконано
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	невиконано
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	виконано
5	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	виконано
6	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	виконано
7	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	виконано
8	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Микола САЛАТА
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Алла КОВАЛЕВСЬКА
(ім'я, прізвище)

АННОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота здобувача Салати Миколи Сергійовича на тему «Аналіз соціально-відповідальної діяльності компанії Нова Пошта та вибір напрямів її розвитку» викладена на 76 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 12 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел включає 51 найменування.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних та методичних підходів дослідження ефективності здійснення соціально-відповідальної діяльності підприємства, а також напрямів щодо її покращення.

Об'єкт дослідження - соціально-відповідальна діяльність компанії «Нова Пошта».

Методи та підходи дослідження: загальнонаукові методи, з яких теоретичний аналіз наукової літератури з даної теми; аналіз і синтез – для вивчення теоретичних концепцій соціальної відповідальності та узагальнення наукових підходів; порівняльний аналіз – для зіставлення динаміки фінансово-економічних показників діяльності підприємства; економіко-статистичний метод – для обробки кількісних даних фінансової звітності; стейкхолдер-аналіз – для дослідження системи взаємодії компанії із зацікавленими сторонами; PESTLE-аналіз – для діагностики факторів зовнішнього середовища.

Основні результати:

- визначено сутність, цілі та завдання здійснення соціально-відповідальної діяльності підприємства та систематизовано основні напрями, рівні та заходи соціально-відповідальної діяльності підприємства;
- узагальнено переваги та обмеження методичних підходів до оцінки соціально-відповідальної діяльності підприємства;
- надано загальну характеристику компанії «Нова Пошта» та дослідженню ключові фінансово-економічні результати діяльності;
- визначено специфіку соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта», досліджено напрями її здійснення та ключові результати;
- проведено оцінку соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта» та обґрунтовано основні напрями її розвитку.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у тому, що сформовані висновки та розроблені рекомендації щодо пріоритетних напрямів розвитку соціально-відповідальної діяльності можуть бути використані керівництвом ТОВ «Нова Пошта» при формуванні та коригуванні корпоративної ESG-стратегії.

Ключові слова: соціально-відповідальна діяльність підприємства, стейкхолдери, ESG-стратегія, соціальні програми, стратегія розвитку.

ABSTRACT

The thesis by Mykola Serhiyovych Salata, titled «Analysis of Nova Poshta's Corporate Social Responsibility Activities and Selection of Directions for Their Development» comprises 76 pages of typed text, 12 tables, 11 figures, and 51 bibliographic references.

The subject of the study is the theoretical and methodological approaches to evaluating the effectiveness of a company's socially responsible activities and directions for their improvement.

The object of the study is the socially responsible activities of Nova Poshta LLC.

Research methods and approaches: general scientific methods, including a theoretical analysis of the scientific literature on the subject; analysis and synthesis—to examine theoretical concepts of social responsibility and summarize scientific approaches; comparative analysis—to compare the dynamics of the enterprise's financial and economic performance indicators; economic-statistical method—for processing quantitative data from financial statements; stakeholder analysis—to examine the company's system of interaction with stakeholders; PESTLE analysis—to diagnose external environmental factors.

Key findings:

- the essence, goals, and objectives of corporate social responsibility (CSR) have been identified, and the main areas, levels, and measures of CSR have been systematized;
- the advantages and limitations of methodological approaches to evaluating corporate social responsibility have been summarized;
- a general profile of Nova Poshta has been provided, and its key financial and economic performance indicators have been analyzed;
- the specifics of Nova Poshta's corporate social responsibility have been identified, and the areas of its implementation and key results have been examined;
- an assessment of Nova Poshta's socially responsible activities is conducted, and the main directions for its development are substantiated.

The practical value of the thesis lies in the applicability of the developed recommendations by Nova Poshta LLC management in formulating and adjusting the company's corporate ESG strategy.

Keywords: corporate social responsibility, stakeholders, ESG strategy, social programs, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ	10
1.1 Сутність та роль соціальної відповідальності у сучасному бізнес-середовищі	10
1.2 Напрями реалізації соціально відповідальної діяльності підприємства.....	15
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності соціально- відповідальної діяльності.....	23
Висновки за розділом 1.....	30
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»	32
2.1 Характеристика ТОВ «Нова Пошта» та ключові показники діяльності.....	32
2.2 Оцінка поточного стану соціально-відповідальної діяльності ТОВ «Нова Пошта»	42
2.3 Діагностика факторів впливу на соціально-відповідальну діяльність ТОВ «Нова Пошта»	52
2.4 Обґрунтування напрямів розвитку соціальної відповідальності компанії «Нова Пошта»	59
Висновки за розділом 2	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена трансформацією корпоративної соціальної відповідальності з добровільної благодійної ініціативи на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу. В умовах повномасштабного збройного конфлікту соціальна відповідальність українських підприємств набула принципово нового виміру, ставши критичним чинником підтримки держави, суспільства та збройних сил. Водночас євроінтеграційні процеси та впровадження європейської директиви CSRD щодо обов'язкової нефінансової звітності перетворюють ESG-показники на обов'язкову умову доступу до міжнародного капіталу та збереження ринкових позицій. За цих обставин комплексна діагностика соціально-відповідальної діяльності провідних вітчизняних підприємств та визначення стратегічних напрямів її розвитку набувають особливої науково-практичної значущості.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективність соціально-відповідальної діяльності ТОВ «Нова Пошта» прямо залежить від рівня фінансової стійкості підприємства та ступеня системної інтеграції соціальних ініціатив у загальну бізнес-стратегію, а не від їх епізодичного характеру.

Об'єктом дослідження є соціально-відповідальна діяльність компанії «Нова Пошта».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних та методичних підходів дослідження ефективності здійснення соціально-відповідальної діяльності підприємства, а також напрямів щодо її покращення.

Мета кваліфікаційної роботи – проведення діагностики соціально-відповідальної діяльності підприємства та визначення ключових напрямів її розвитку.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- визначити сутність, цілі та завдання здійснення соціально-відповідальної діяльності підприємства та з'ясувати її значення в процесах забезпечення розвитку бізнесу;
- систематизувати основні напрями, рівні та заходи соціально-відповідальної діяльності підприємства та представити їх взаємозв'язок із результатами господарювання;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки соціально-відповідальної діяльності підприємства задля визначення їх переваг та обмежень, обґрунтування вибору під час проведення практичного дослідження об'єкту роботи;
- представити загальну характеристику компанії «Нова Пошта» та діагностувати стан шляхом дослідження ключових фінансово-економічних показників;
- узагальнити напрями та визначити специфіку соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта», проаналізувати ключові результати та вплив на загальні показники бізнес-діяльності;
- провести оцінку соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта» та визначити її вплив на досягнення стратегічних цілей бізнесу;
- обґрунтувати основні напрями розвитку соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних концепцій соціальної відповідальності та узагальнення наукових підходів; порівняльний аналіз – для зіставлення динаміки фінансово-економічних показників діяльності підприємства; статистичний метод – для обробки кількісних даних фінансової звітності; стейкхолдер-аналіз – для дослідження системи взаємодії компанії із зацікавленими сторонами; PESTLE-аналіз – для діагностики факторів зовнішнього середовища.

Інформаційна база дослідження. Дослідження ґрунтується на наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених у сфері корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, міжнародних стандартах ISO 26000 та методології ESG, окремій фінансовій звітності ТОВ «Нова Пошта» за міжнародними стандартами фінансової звітності за 2023–2025 роки, звітах про сталий розвиток компанії, а також аналітичних матеріалах профільних організацій та інтернет-ресурсах.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформовані висновки та розроблені рекомендації щодо пріоритетних напрямів розвитку соціально-відповідальної діяльності можуть бути використані керівництвом ТОВ «Нова Пошта» при формуванні та коригуванні корпоративної ESG-стратегії. Запропоновані підходи до діагностики та оцінки соціально-відповідальної діяльності також можуть бути застосовані іншими підприємствами логістичної галузі та суміжних секторів економіки при розробці власних програм корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел, що налічує 51 позицію. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, з яких основний текст займає 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та роль соціальної відповідальності у сучасному бізнес-середовищі

Соціальна відповідальність бізнесу змінилася. Спочатку люди вважали її простою благодійністю. Тепер це складна система управління. Перші ідеї про соціальну відповідальність бізнесу з'явилися у праці Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена». Там вперше описали, які обов'язки має бізнес перед суспільством і які етичні норми треба дотримуватись [2, с. 30]. Пізніше бізнес перестав лише давати разові пожертви. Він почав створювати довгострокові стратегії і робити соціальні інвестиції, що працюють [6, с. 4, 5].

Важливим етапом розвитку стало формування світових трендів через теорію стейкхолдерів Р. Фрімена та модель «піраміди СВБ» А. Керролла, яка структурувала відповідальність компаній на економічний, правовий, етичний та філантропічний рівні [2, с. 30, 31]. Під впливом глобалізації з'явилася концепція «потрійного критерію» Дж. Елкінгтона, що вимагала оцінювати успіх бізнесу через його вплив на людей, планету та прибуток. У сучасному розумінні, завдяки працям М. Портера та М. Креймера, СВБ трансформувалася у концепцію створення спільної цінності, яка передбачає взаємозв'язок: компанії досягають економічної вигоди, одночасно вирішуючи соціальні проблеми. Нині ключовим глобальним трендом є повноцінна інтеграція СВБ у систему екологічних, соціальних та управлінських параметрів, що стало рішучим фактором сталого розвитку підприємств на світових ринках [22, с. 8].



Рисунок 1.1 - Піраміда корпоративної соціальної відповідальності

А. Керролла

Джерело: сформовано автором на основі [22; 26]

Як показано на рис. 1.1, модель А. Керролла починається з економічної відповідальності. Економічна відповідальність означає, що компанія повинна мати прибуток. Якщо компанія не має прибутку, то інші соціальні завдання не вдаються. Далі йде правова відповідальність. Правова відповідальність вимагає, щоб компанія працювала за законом. Коли економічна відповідальність і правова відповідальність виконані, компанія переходить до етичної відповідальності. Етична відповідальність означає, що компанія діє чесно і справедливо. Після етичної відповідальності компанія піднімається до філантропічної відповідальності. Філантропічна відповідальність означає, що компанія вкладає гроші в розвиток громади і в покращення життя людей. У науковій літературі і в міжнародній діловій практиці немає одного загального визначення корпоративної соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність має багато граней, тому що розуміння корпоративної соціальної відповідальності сильно залежить від змісту і цілей

розгляду, особливостей зовнішнього бізнес-середовища і від інтересів і впливу різних груп стейкхолдерів [23; 22].

Крім того, термінологічний апарат формувався під впливом різноманітних споріднених концепцій, таких як «корпоративне громадянство», «корпоративна соціальна чутливість», «корпоративна стійкість» та «етика управління», що призвело до плюралізму дефініцій [7; 4, с. 9]. З огляду на це, науковці та міжнародні організації формують власні підходи, які відображають різноманітні пріоритети - від виконання базових соціальних зобов'язань до стратегічного партнерства із суспільством заради сталого розвитку.

Таблиця 1.1 – Систематизація теоретичних підходів до сутності соціальної відповідальності бізнесу

Джерело	Визначення / Сутність
Європейська Комісія	КСВ – це концепція, за якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільних засадах.
А. Керролл	КСВ являє собою багаторівневу конструкцію (піраміду), що включає економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність організації перед суспільством.
Ф. Котлер та Н. Лі	КСВ – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства за допомогою відповідних підходів до ведення бізнесу, а також надання корпоративних ресурсів.
Міжнародний стандарт ISO 26000	Соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку.
Г. Боуен	КСВ – це зобов'язання бізнесменів проводити таку політику, приймати такі рішення і слідувати таким напрямкам діяльності, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей суспільства.
Всесвітня бізнес-рада зі сталого розвитку	КСВ – це постійне зобов'язання бізнесу поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їхніх сімей, а також місцевої громади та суспільства в цілому.
К. Девіс	КСВ – це реакція компанії на проблеми, що виходять за межі її вузьких економічних, технічних та правових вимог.

Джерело: систематизовано та складено автором на основі [7], [4]

Підсумовуючи підходи, видно, що, хоч назви різні, у всіх одна спільна основа. По-перше, соціальна відповідальність – це добровільна ініціатива

компанії, компанія бере на себе обов'язки, що виходять за мінімальні вимоги закону і не прописані в нормативних актах [9, с. 19; 27, с. 13; 25]. По-друге, етичність бізнесу означає відкритість, чесність, повагу до прав людей і відсутність дискримінації [4, с. 6, 8]. Головний елемент всіх визначень – зосередженість на стейкхолдерах. Підприємство несе відповідальність не лише перед акціонерами, а й перед працівниками, споживачами, місцевими громадами, партнерами і навколишнім середовищем [4, с. 7; 2, с. 33, 34; 7]

Таким чином, в даній роботі будемо виходити з наступного розуміння соціально-відповідальної діяльності підприємства – це добровільна, стратегічно орієнтована діяльність підприємства, спрямована на інтеграцію економічних, екологічних та соціальних інтересів у процес прийняття управлінських рішень, що реалізується через прозору й етичну поведінку по відношенню до всіх груп стейкхолдерів – працівників, споживачів, місцевих громад, партнерів та суспільства загалом – з метою забезпечення сталого розвитку як самого підприємства, так і середовища його функціонування. Сьогодні в бізнесі використання СВБ – не тільки етичний крок, а й спосіб залишитися конкурентним. Соціально відповідальні компанії створюють сильну репутацію і підвищують довіру людей. Репутація перетворюється в тривалу перевагу [4, с. 16; 2; 7]. Видно, що репутація має прямий грошовий ефект – споживачі залишаються вірними і частіше підтримують соціально відповідальні бренди [4, с. 16; 9, с. 31, 33].

Соціально відповідальні компанії демонструють вищу привабливість для інвесторів, оскільки екологічна та соціальна активність сприймається як індикатор якісного корпоративного управління та зниження ризиків [2, с. 36–38; 3; 22]. Не менш важливий вплив СВБ на управління людьми. Компанії, які поділяють суспільні цінності, краще залучають, мотивують і тримають висококваліфікованих працівників, і така стратегія значно знижує втрату працівників і підвищує продуктивність. [2, с. 36; 4, с. 13]. СВБ під час кризи і війни. Повномасштабна агресія проти України повністю змінила спосіб ведення бізнесу і створила нову модель соціальної відповідальності в 2022–

2026 роках. Під час війни і глибокої кризи фокус СВБ українських компаній швидко перемістився від традиційних екологічних і довгострокових програм до благодійності, корпоративного волонтерства і фандрейзингу. Основний сучасний тренд – дуже швидка реакція бізнесу: проєкти, які в мирний час займали місяці підготовки, в умовах війни виконуються за кілька днів. СВБ сьогодні працює в кількох напрямках в Україні. Бізнеси з гарною СВБ дають фінансову допомогу людям, допомагають їм у щоденних потребах, підтримують Сили Оборони, купують ліки, облаштовують укриття, допомагають людям виїхати і знайти новий дім, а ще сплачують податки заздалегідь, щоб підтримати бюджет [12, с. 32, 17].

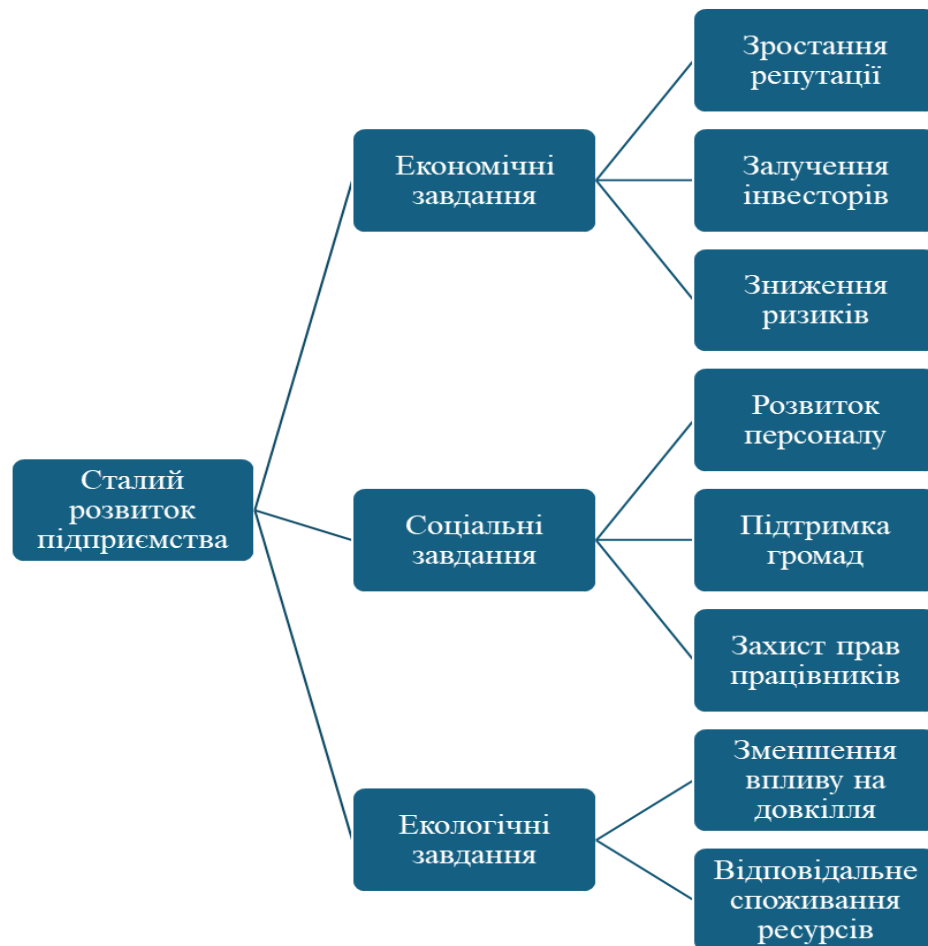


Рисунок 1.2 – Цілі та завдання соціально-відповідальної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [22]

1.2 Напрями реалізації соціально відповідальної діяльності підприємства

Соціально-відповідальна діяльність підприємства є багатовимірним явищем, яке не може бути зведене до якогось одного виду активності чи окремої програми. Вона охоплює широкий спектр взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких відображає певний аспект відповідальності підприємства перед суспільством та навколишнім середовищем. У сучасній науковій літературі та діловій практиці склалося кілька підходів до систематизації цих напрямів, які не суперечать одне одному, а радше доповнюють загальне розуміння того, як саме підприємство може і повинно втілювати принципи соціальної відповідальності у своїй щоденній роботі. Найбільш поширеними є три підходи до класифікації: за змістом діяльності, за спрямованістю на внутрішнє чи зовнішнє середовище, а також за конкретними групами стейкхолдерів, перед якими підприємство несе відповідальність. Розгляд кожного з цих підходів дозволяє сформувати цілісну картину того, яким чином соціальна відповідальність реалізується на практиці.

Якщо розглядати напрями СВБ за змістом, то першим і найбільш очевидним є соціальний напрям, який охоплює всі ініціативи підприємства, безпосередньо спрямовані на покращення добробуту людей. Це найширший із усіх напрямів, оскільки він стосується одночасно і власних працівників компанії, і членів місцевих громад, і суспільства в цілому. У рамках соціального напрямку підприємства реалізують програми розвитку персоналу та підвищення кваліфікації, забезпечують гідні умови праці та соціальний захист своїх співробітників і членів їхніх родин, фінансують проєкти у сферах освіти, культури, охорони здоров'я та спорту, беруть участь у благодійній діяльності та організовують корпоративне волонтерство. [4; 9] Соціальний напрям є водночас найбільш видимим для суспільства і саме він у першу чергу формує репутацію підприємства як відповідального учасника

суспільного життя. Важливо, що соціальна відповідальність у цьому розумінні не зводиться до разових пожертв чи благодійних акцій – вона передбачає системну, стратегічно обґрунтовану роботу з розвитку людського капіталу та соціальної інфраструктури. Саме така системність відрізняє сучасне розуміння соціальної відповідальності від первісних уявлень про неї як про просту філантропію.

Не менш важливим за змістом є екологічний напрям, значення якого суттєво зросло в останні десятиліття під впливом глобальних кліматичних викликів та зростаючого суспільного запиту на відповідальне ставлення бізнесу до природи. Цей напрям передбачає комплекс заходів із мінімізації негативного впливу виробничої та господарської діяльності підприємства на навколишнє середовище. Він включає впровадження енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії, скорочення викидів шкідливих речовин в атмосферу та водойми, раціональне використання природних ресурсів, зменшення обсягів утворення відходів і розвиток їх переробки, а також поступовий перехід до принципів циркулярної економіки, за якої відходи одного виробничого процесу стають ресурсом для іншого [8; 3]. Концепція «потрійного критерію» Дж. Елкінгтонна, яка вимагає оцінювати успіх підприємства через його вплив одночасно на людей, планету та прибуток, чітко закріпила екологічну складову як рівноправну з економічною та соціальною. Підприємства, які послідовно реалізують природоохоронні ініціативи, отримують від цього цілком відчутні практичні вигоди: вони знижують операційні витрати за рахунок ефективнішого використання ресурсів, мінімізують регуляторні ризики та здобувають конкурентну перевагу в очах дедалі більш екологічно свідомих споживачів та інвесторів.

Третім змістовним напрямом є економічний, який нерідко залишається поза увагою при обговоренні соціальної відповідальності, хоча саме він утворює фундамент, без якого всі інші напрями просто неможливі. Відповідно до піраміди А. Керролла, економічна відповідальність є базовим рівнем, на якому тримається вся конструкція КСВ [2, с. 30]. Відповідальна

економічна поведінка підприємства включає не лише отримання прибутку як такого, а й прозоре ведення фінансової звітності та корпоративного управління, сумлінну і повну сплату податків, чесну конкуренцію без застосування маніпулятивних чи монопольних практик, своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед партнерами та постачальниками, а також активне створення робочих місць і підтримку економічного розвитку тих регіонів, де підприємство здійснює свою діяльність [7; 4, с. 9]. Підприємство, яке ухиляється від сплати податків, застосовує несправедливі умови в договорах із постачальниками або руйнує конкурентне середовище, не може вважатися соціально відповідальним незалежно від обсягів своєї благодійної діяльності. Економічна відповідальність є необхідною, хоча й недостатньою умовою справжньої КСВ.

Другий підхід до класифікації напрямів СВБ – за спрямованістю – дозволяє розмежувати заходи, орієнтовані на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Внутрішній напрям зосереджений на відповідальності перед працівниками та на якості внутрішніх процесів управління. Він охоплює широкий спектр практик: від забезпечення безпечних і комфортних умов праці та справедливої оплати до розроблення програм наставництва, кар'єрного зростання та навчання впродовж усього трудового життя. Важливою складовою внутрішнього напрямку є підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників, гнучкі форми зайнятості, програми психологічної підтримки та корпоративного здоров'я. Принципи рівності та поваги до гідності кожного працівника незалежно від його статі, віку, етнічного походження чи стану здоров'я є невід'ємною частиною внутрішньої соціальної відповідальності [4, с. 6]. Підприємства, які системно інвестують у розвиток своїх працівників і будують корпоративну культуру на засадах довіри та взаємоповаги, отримують суттєві конкурентні переваги: нижчу плинність кадрів, вищу залученість і продуктивність персоналу, кращу здатність залучати та утримувати таланти на ринку праці. Ці переваги мають цілком вимірюваний фінансовий вираз і підтверджуються

численними міжнародними дослідженнями у сфері управління персоналом [2; 4, с. 13].

Зовнішній напрям охоплює всі форми взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням – місцевими громадами, державою, медіа, споживачами, інвесторами, партнерами та широкою громадськістю. Саме цей напрям найчастіше асоціюється у свідомості людей із поняттям соціальної відповідальності, оскільки він є найбільш публічним і помітним. Зовнішня СВБ включає фінансування соціальних, культурних та освітніх проєктів у громадах, де підприємство здійснює діяльність, екологічні ініціативи регіонального масштабу, прозору публічну звітність про результати діяльності, підтримку місцевих виробників і постачальників, участь у галузевих та міжсекторальних партнерствах, а також активну комунікацію з громадськістю щодо цілей і результатів корпоративних програм відповідальності [9, с. 19]. Зовнішній напрям безпосередньо формує суспільну репутацію підприємства і є ключовим чинником довгострокової лояльності споживачів та інвестиційної привабливості. При цьому принципово важливо, що внутрішній і зовнішній напрями не можуть існувати ефективно один без одного. Підприємство, яке декларує турботу про суспільство, але нехтує правами власних працівників, неминуче зіткнеться із втратою довіри всіх груп стейкхолдерів. Автентичність соціальної відповідальності починається зсередини.

Найбільш деталізований і практично орієнтований підхід до систематизації напрямів СВБ ґрунтується на теорії стейкхолдерів Р. Фрімена, відповідно до якої підприємство несе відповідальність перед усіма групами осіб та організацій, на яких впливає або які впливають на його діяльність [2, с. 30]. Цей підхід дозволяє конкретизувати зміст соціальної відповідальності стосовно кожної окремої групи та розробити цільові інструменти її реалізації.

Персонал підприємства є першочерговою та найближчою групою стейкхолдерів, і від якості відносин із ним безпосередньо залежить операційна ефективність організації. Відповідальність перед працівниками

виявляється у забезпеченні гідного рівня оплати праці, що відповідає ринковим стандартам і справедливо відображає внесок кожного, у наданні соціального пакету та медичного страхування, у підтримці безпечних і ергономічних умов праці, у реальних можливостях для навчання і кар'єрного зростання, а також у прозорому й шанобливому управлінні, яке виключає будь-які форми дискримінації та мобінгу [4; 2]. Особливої уваги заслуговують програми підтримки працівників у кризових особистих ситуаціях – втрата близьких, важка хвороба, вимушене переміщення, – які свідчать про реальну, а не декларативну турботу компанії про своїх людей.

Споживачі як група стейкхолдерів вимагають від підприємства насамперед якісної, безпечної та чесно представленної продукції чи послуги. Відповідальність перед споживачами включає прозору інформацію про склад, властивості та умови використання товарів, справедливу цінову політику без прихованих умов і маніпулятивних практик, належний захист персональних даних та конфіденційності, оперативне й доброзичливе реагування на скарги та зворотний зв'язок, а також відмову від агресивної чи недостовірної реклами [9]. Компанії, які дотримуються цих принципів, формують довгострокову лояльність споживачів, яка в кінцевому підсумку є найціннішим нематеріальним активом будь-якого бізнесу.

Відповідальність перед партнерами та постачальниками в свою чергу реалізується через дотримання договірних умов і своєчасні розрахунки, відмову від практик тиску та нав'язування несправедливих умов співпраці, прозорість у процесах закупівель і тендерів, а також через поширення вимог соціальної та екологічної відповідальності на весь ланцюг постачання. Остання практика набуває дедалі більшого значення в контексті глобальних стандартів ESG, оскільки репутаційні ризики, пов'язані з недобросовісними постачальниками, можуть нести серйозні наслідки для самого підприємства [7; 4, с. 9]. Відповідальне управління ланцюгом постачання є не лише етичним зобов'язанням, а й елементом стратегічного ризик-менеджменту.

Інвестори та акціонери як стейкхолдери очікують від підприємства насамперед стабільного зростання вартості та прозорого корпоративного управління. Проте в сучасних умовах їхні очікування суттєво розширилися – інституційні інвестори та великі фонди дедалі більше оцінюють підприємства за ESG-критеріями, розглядаючи екологічну та соціальну активність як індикатор якості менеджменту та здатності компанії управляти довгостроковими ризиками [2; 3]. Підприємства з розвиненою системою СВБ та прозорою нефінансовою звітністю демонструють вищу інвестиційну привабливість і нижчу вартість залучення капіталу, що підтверджує пряму економічну вигоду від відповідальної корпоративної поведінки.

Держава та регуляторні органи, як стейкхолдери, зацікавлені насамперед у тому, щоб підприємство дотримувалося законодавства, повністю виконувало податкові зобов'язання та брало активну участь у реалізації публічних програм і державно-приватному партнерстві. Відповідальність перед державою виходить за рамки простого виконання формальних вимог – вона передбачає конструктивну співпрацю з органами влади у вирішенні соціально значущих проблем, участь у розробці галузевих стандартів та підтримку публічних інституцій [12, с. 17]. Підприємства, які сприймають державу як партнера, а не лише як регулятора, здатні ефективніше реалізовувати масштабні соціальні ініціативи та будувати стабільне середовище для своєї діяльності.

Місцеві громади та суспільство загалом є тими стейкхолдерами, заради яких, власне, і виникла сама ідея соціальної відповідальності бізнесу. Підприємство, яке здійснює діяльність на певній території, невідворотно впливає на якість життя місцевих мешканців – через зайнятість, екологічне навантаження, розвиток інфраструктури або її деградацію, культурний та соціальний клімат. Відповідальність перед громадою реалізується через фінансування місцевих соціальних і культурних проєктів, підтримку освітніх установ та закладів охорони здоров'я, участь у вирішенні екологічних проблем регіону, розвиток місцевої зайнятості та підтримку малого бізнесу, а

також через відкритий діалог із громадою щодо планів і наслідків своєї діяльності [9]. Окремо варто виокремити відповідальність перед вразливими групами населення – ветеранами, людьми з інвалідністю, вимушеними переселенцями, самотніми батьками та пенсіонерами, – які стають об'єктом цільових корпоративних програм, особливо в умовах гострих суспільних криз [11, с. 19; 12, с. 32].

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, що розпочалася у 2022 році та триває донині, кардинально змінила пріоритети, зміст і форми реалізації соціально-відповідальної діяльності вітчизняного бізнесу. Усталені міжнародні моделі КСВ, орієнтовані на довгострокове стратегічне планування, екологічні програми та поступовий розвиток корпоративних соціальних ініціатив, зіткнулися з умовами, до яких вони принципово не були пристосовані. Традиційний порядок денний корпоративної відповідальності – публікація нефінансових звітів, впровадження систем екологічного менеджменту, довгострокові програми розвитку громад – відійшов на другий план перед лицем нагальних гуманітарних потреб, масового переміщення населення та необхідності підтримувати обороноздатність країни [11, с. 19].

Фокус відповідальності українського бізнесу дуже швидко перемістився до вирішення невідкладних соціальних та гуманітарних проблем. Підприємства організували масштабне забезпечення цивільного населення предметами першої необхідності – продуктами харчування, медикаментами, засобами гігієни, теплим одягом – особливо в регіонах, що постраждали від активних бойових дій або тимчасової окупації. Значна частина ресурсів корпоративних програм соціальної відповідальності була спрямована на пряму матеріальну, технічну та логістичну підтримку Збройних Сил України та інших складових Сил Оборони. Підприємства закуповували спеціалізоване обладнання, транспортні засоби, засоби зв'язку та медичне спорядження, організовували волонтерські служби із залученням власних працівників і ресурсів [12].

Паралельно розгорталися масштабні фандрейзингові кампанії, в яких підприємства залучали до допомоги своїх клієнтів, партнерів та широку громадськість, виступаючи не лише донорами, а й організаторами консолідації суспільних ресурсів. Компанії брали на себе відповідальність за забезпечення безперервності критичної інфраструктури – логістичних, комунікаційних та енергетичних мереж, від яких залежало функціонування держави та виживання мільйонів людей. Особливою формою відповідальності перед державою стала практика дострокової сплати податків, яка дозволяла підтримати державний бюджет в умовах різкого зростання оборонних і гуманітарних видатків [12, с. 17]. Нарешті, підприємства брали активну участь у допомозі вимушеним переселенцям – у пошуку тимчасового житла, організації переїзду, влаштуванні на роботу, психологічній підтримці та адаптації до нових умов.

Характерною і принципово важливою рисою цієї нової моделі реалізації СВБ є її безпрецедентна оперативність. Ініціативи, розроблення та запуск яких у мирний час займали місяці погоджень і підготовки, в умовах воєнного стану реалізуються за лічені дні – без бюрократичних зволікань, складних процедур затвердження і тривалих комітетів. Це свідчить про те, що соціальна відповідальність в умовах екзистенційної кризи перетворюється з добровільної стратегії на органічний рефлекс підприємницького мислення, що ґрунтується на глибинному розумінні взаємозалежності між успіхом бізнесу та долею суспільства, в якому він існує. Безперечним лідером за масштабами, системністю та ефективністю реалізації всіх зазначених напрямів СВБ в Україні у цей період є ТОВ «Нова Пошта», детальний аналіз практики якого стане предметом дослідження в наступних розділах роботи [2, с. 31].

Таким чином, напрями реалізації соціально-відповідальної діяльності підприємства є багатовимірними, взаємопов'язаними і такими, що суттєво трансформуються залежно від контексту функціонування бізнесу. Їх системне поєднання за змістом, спрямованістю та конкретними групами стейкхолдерів

забезпечує комплексний і збалансований вплив підприємства на суспільство, формує міцну репутаційну основу та створює умови для сталого розвитку як в умовах стабільності, так і в умовах глибокої кризи.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальної діяльності

Оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності є складним завданням. Кількісне вимірювання соціальної відповідальності ускладнюється тим, що вона охоплює широке коло суб'єктів соціально-економічних відносин, інтереси та очікування яких важко ідентифікувати, оскільки вони змінюються у часі та часто суперечать один одному [10]. Крім того, віддаленість у часі між здійсненими витратами на соціальні проекти та отриманими результатами робить проблематичним встановлення чіткого причинно-наслідкового зв'язку [5]. З урахуванням цих труднощів, підходи до оцінки розділяються на кількісні і якісні. Кількісні методи базуються на фінансових і нефінансових даних: обсягах інвестицій у соціальні проекти, показниках фінансового стану, рівні прибутку, а також на строках окупності вкладень у соціальні заходи. У випадках, коли точне грошове вимірювання ускладнене, застосовуються якісні методи.

Якісні методи допомагають описати загальну картину, показати, наскільки складна організація соціального процесу, і пояснити, які неекономічні вигоди отримує компанія через описані приклади.[6; 7]. Для уніфікованого вимірювання СВБ у міжнародній практиці застосовується низка підходів та індексів. Головним орієнтиром є міжнародний стандарт ISO 26000 («Настанова по соціальній відповідальності»). Цей стандарт дозволяє оцінити, як організація впливає на суспільство і довкілля через управління, права людини, трудові практики і чесну роботу [23]. На думку автора, високі вимоги до збору даних ставить Глобальна ініціатива зі звітності і стандарт

AA1000. Вони вимагають, щоб компанії готували відкриту нефінансову соціальну звітність.

Раніше бізнес сприймав соціальну відповідальність як добровільну благодійну ініціативу або засіб для репутації. Але кліматичні проблеми, зростання вимог регуляторів і зростаючі очікування суспільства змінили підходи. Сучасний ринок вимагає перейти від простих заяв про соціальну відповідальність до вимірюваних, однакових показників – концепції ESG [26; 22, с. 12]. Тепер соціальна відповідальність не просто додаток до роботи. Соціальна відповідальність стає частиною стратегії бізнесу і управління ризиками [21].

Для міжнародних ринків ця зміна важлива, бо вона переводить соціальні та екологічні дії компаній у зрозумілі цифри. Впровадження ESG робить нефінансову звітність прозорою. Прозорість потрібна, щоб підключитися до світових ланцюгів постачання і вийти на європейський ринок, особливо з урахуванням Директиви ЄС CSRD про обов'язкову нефінансову звітність. Компанії, що впроваджують ESG, працюють гнучкіше і краще поєднують економічні цілі з екологічними пріоритетами і інтересами людей [21].

Таблиця 1.2 – Систематизація екологічних, соціальних та управлінських чинників сталого розвитку за методологією ESG

Environmental екологічний	Social Соціальний	Governance Управлінський
Фокусується на вимірюванні безпосереднього та опосередкованого впливу операційної діяльності підприємства на екосистему. Основними критеріями оцінювання тут виступають обсяги викидів парникових газів, рівень	Визначає якість управління людським капіталом та характер взаємовідносин компанії із суспільством. Він охоплює широкий спектр внутрішніх та зовнішніх чинників, включаючи забезпечення безпечних умов праці, розвиток	Виступає інфраструктурною основою, що гарантує прозорість, підзвітність та легітимність реалізації перших двох компонентів. Корпоративне управління оцінюється через ефективність структури керівництва, прозорість

енергоефективності логістичних та виробничих процесів, використання відновлюваних джерел енергії, а також політика поводження з відходами й пакувальними матеріалами.	програм охорони здоров'я та психологічної підтримки персоналу, створення інклюзивного середовища, реалізацію проєктів професійної адаптації та реінтеграції демобілізованих ветеранів, а також системні інвестиції в цифрову освіту та розвиток місцевих громад у регіонах присутності.	фінансової та нефінансової звітності, дотримання бізнес-етики, протидію корупції, управління операційними й стратегічними ризиками, а також захист прав усіх груп стейкхолдерів.
---	---	---

Джерело: сформовано автором на основі [22; 1]

Сьогодні в глобальному бізнесі ESG-критерії є головним інструментом ухвалення рішень на фінансових ринках. Інвестори все частіше зважають на ESG-показники, сприймаючи їх не як етичний бонус, а як надійний індикатор довгострокової життєздатності компанії та якості управління ризиками [2, с. 14, 24–25]. Дослідження показали, що компанії, які ігнорують ESG-принципи, стикаються з великими ризиками. Такі компанії можуть бути виключені з основних джерел капіталу, а їхня ринкова репутація — зазнати втрат. Натомість підприємства з високим рівнем стійкості отримують пільговий доступ до «зелених» фінансів, кредитів і грантових програм. Задля порівняння оцінок інвестори послуговуються міжнародними ESG-рейтингами та індексами стійкості – зокрема Індексом стійкості Доу-Джонса, FTSE4Good Index, а також рейтингами Sustainalytics і Bloomberg [22, с. 13–14]. За оцінками міжнародних аналітиків, нині 97 % інституційних інвесторів орієнтуються на ESG-індекси під час ухвалення інвестиційних рішень. У 2024 році 96 % компаній зі списку G250 повідомляють про свою роботу в сталому розвитку. Запровадження ESG-критеріїв перетворює соціальну відповідальність із морального обов'язку на дієвий фінансовий інструмент.

У світі вимірюють, як добре працює СББ, за допомогою ESG-рейтингів. ESG-рейтинги перетворюють соціальні дії в зрозумілі цифри.

Найчастіше використовують фондові індекси. Наприклад, Індекс стійкості Доу-Джонса оцінює економічні, екологічні і соціальні показники великих компаній. Також FTSE4Good Index вимірює, наскільки компанії дотримуються екологічних правил, прав людини і управління. З практики видно, що процесний підхід дозволяє отримати більш глибоку оцінку, він спирається на те, що соціальна відповідальність має бути повністю включена в усі внутрішні бізнес-процеси підприємства [10]. Побудова ієрархічної системи показників здійснює оцінювання СВБ. Показники зовнішньої та внутрішньої діяльності.

Оцінка зовнішньої СВБ охоплює аналіз екологічної відповідальності, організаційно-економічної відповідності, а також соціальної й техніко-технологічної складової. Внутрішня діяльність вимірюється через аналіз бізнес-процесів, спрямованих на персонал та управління - темпи зростання прибутку, плинність кадрів, наявність соціальних гарантій та пакетів, дотримання норм охорони праці [10].

На основі зібраних даних формується підсумковий інтегральний індекс рівня СВБ. Для його розрахунку залучаються як внутрішні, так і зовнішні стейкхолдери, при цьому ступінь узгодженості їхніх думок обов'язково перевіряється математично, наприклад, за допомогою коефіцієнта конкордації Кендала [10]. Додатково в межах процесного управління застосовуються інструменти на кшталт Balanced Scorecard для КСВ, що інтегрують соціальні та екологічні показники безпосередньо у стратегічне планування підприємства [21].

Порівняння розглянутих підходів дає змогу виокремити їхні переваги та обмеження. Індексні та рейтингові методи забезпечують зіставність та прозорість оцінки, проте потерпають від неоднорідності методологій різних агенцій та значної залежності від якості розкриття інформації самою компанією. Аналіз нефінансової звітності за стандартами GRI та ISO 26000 є інформативним щодо системності політики СВБ, однак не дає змоги монетизувати соціальний ефект.



Рисунок 1.3 – Порівняльна характеристика основних методичних підходів до оцінювання ефективності СББ

Джерело: узагальнено автором на основі [23,11;10, 25]

Методи експертних оцінок та інтегральні показники дозволяють врахувати якісні аспекти та узгодити інтереси стейкхолдерів, але зберігають елемент суб'єктивності суджень. Таким чином, єдиного універсального методу не існує, а кожен із них розкриває лише окремий вимір соціальної відповідальності.

З огляду на це, для практичного дослідження обрано комплексний підхід, який поєднує організаційно-економічний аналіз із стейкхолдер-аналізом. Таке поєднання компенсує обмеження окремих методів і найкраще відповідає меті діагностики СВБ ТОВ «Нова Пошта» в умовах обмеженої публічної нефінансової звітності.

Враховуючи вищезазначене, треба перейти від теорії до практичного аналізу соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта». На думку автора, ефективність, прибутковість і довгострокова стабільність соціальної програми ТОВ «Нова Пошта» прямо залежать від того, наскільки сильно і регулярно компанія включає соціальні ініціативи у свою загальну стратегію.

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах війни – це не обтяжливі фіксовані витрати, що тиснуть на бюджет і обмежують фінансову гнучкість компанії. Навпаки, вона є вагомим чинником підтримки, що дає реальні результати: задовольняє важливі соціальні потреби, формує позитивну репутацію компанії, підвищує лояльність клієнтів і згуртовує колектив. Завдяки цьому компанія зберігає лідерські позиції на ринку.

Для детального аналізу, гіпотезу було поділено на частини. По-перше, між фінансовою стабільністю ТОВ «Нова Пошта» і можливістю розширювати соціальні проекти існує прямий зв'язок: економічна самодостатність компанії є передумовою реалізації нею етичних та благодійних ініціатив. По-друге, ефективність соціальної діяльності під час війни залежить від швидкості реакції і від того, наскільки швидко менеджмент ТОВ «Нова Пошта» переналаштовує взаємодію зі зацікавленими сторонами. По-третє, окремі благодійні акції дають набагато менший ефект для підприємства, ніж коли принципи СВБ вводяться постійно в повсякденні робочі процеси. Щоб перевірити цю складну гіпотезу і зробити діагностику вибраного об'єкта, у роботі зібрано повний набір методів і інструментів.

У практичній частині роботи буде проаналізовано важливі показники роботи компанії за останні роки: зростання чистого прибутку, загальний дохід, рентабельність, а також те, як працюють працівники і куди йдуть

витрати. Дані динаміки буде зіставлено, згруповано та проаналізовано, щоб співвіднести реальні можливості компанії з фактичними показниками.

Паралельно буде проведено аналіз зацікавлених сторін. Підхід до соціальної відповідальності зосереджений на виявленні і задоволенні потреб різних груп впливу. Тому має бути детально вивчена модель взаємодії ТОВ «Нова Пошта» зі своїм оточенням [10, с. 21, 22]. Буде розглянуто, як компанія спілкується з внутрішніми групами щодо безпечних умов праці і соціальних гарантій, а також як компанія працює з зовнішніми зацікавленими сторонами – державою, місцевими громадами, військовими підрозділами і волонтерами.



Рисунок 1.4 – Алгоритм дослідження соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта».

Джерело: розроблено автором

Логіка дає постійний, поступовий рух дослідження: спочатку збираємо первинні дані, потім формуємо практичні управлінські рекомендації. Початковою фазою цього наукового пошуку виступає масштабна інформаційно-аналітична та методологічна підготовка, яка полягає у виявленні, зборі, верифікації та первинній статистичній обробці масиву емпіричних даних. Інформаційною базою слугуватимуть офіційні фінансові звіти ТОВ «Нова Пошта», внутрішня управлінська документація, звіти про сталий розвиток, а також публічні відомості щодо обсягів наданої гуманітарної допомоги. Формування такої репрезентативної вибірки є критично необхідним для забезпечення достовірності всіх подальших розрахунків.

Наступний крок – це глибока перевірка організації і економіки компанії, а також огляд її минулого. На цьому етапі буде продемонстровано, що компанія отримує достатньо грошей, щоб підтримувати свої соціальні проєкти навіть у довгій кризі. Дослідження поєднає процесний підхід і підхід стейкхолдерів і розбере конкретні соціальні, благодійні і волонтерські проєкти ТОВ «Нова Пошта». Буде досліджено, наскільки ефективна комунікація і чи задоволені ключові групи, сильні сторони, слабкі місця, проблемні фактори і невикористані резерви управління. Останній крок – провести прогноз і оцінити очікувані результати.

Висновки за розділом 1

В першому розділі роботи визначено сутність, цілі та завдання соціально-відповідальної діяльності підприємства, а також з'ясовано її значення в процесах забезпечення розвитку бізнесу. Доведено, що концепція корпоративної соціальної відповідальності пройшла значну еволюцію – від розуміння її як форми благодійності до невід'ємного інструменту стратегічного корпоративного управління. Встановлено, що системне впровадження принципів соціальної відповідальності дозволяє підприємствам формувати стійку конкурентну перевагу, підвищувати ділову репутацію та забезпечувати довгострокову економічну стабільність.

Окрему увагу приділено специфіці соціальної відповідальності бізнесу в умовах повномасштабної війни в Україні, де вона перетворилась на критичний фактор виживання підприємств та дієвий механізм консолідації суспільства.

Систематизовано основні напрями, рівні та заходи соціально-відповідальної діяльності підприємства і представлено їх взаємозв'язок із результатами господарювання. Визначено, що соціальна відповідальність охоплює комплекс взаємопов'язаних ініціатив – від внутрішніх до зовнішніх,

реалізація яких позитивно впливає на операційну ефективність, репутацію та фінансові результати компанії.

Проаналізовано методичні підходи до оцінки соціально-відповідальної діяльності підприємства з метою визначення їх переваг та обмежень. З'ясовано, що єдиного універсального методу оцінювання на сьогодні не існує: індексні та рейтингові методи, аналіз нефінансової звітності й методи експертних оцінок мають специфічні недоліки, зумовлені складністю монетизації соціальних ефектів або суб'єктивністю суджень. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні показники оцінювання впливу соціальних ініціатив на функціонування компанії.

На основі опрацьованого матеріалу для практичного дослідження компанії «Нова Пошта» сформовано робочу гіпотезу та розроблено поетапний алгоритм діагностики, що базується на поєднанні організаційно-економічного аналізу та стейкхолдер-аналізу для вивчення системи взаємодії із зацікавленими сторонами. Таким чином, теоретико-методичне підґрунтя повністю сформовано, що підтверджує доцільність переходу до практичної оцінки соціально-відповідальної діяльності обраного підприємства у другому розділі.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

2.1 Характеристика ТОВ «Нова Пошта» та ключові показники діяльності

ТОВ «Нова Пошта» лідирує в українській логістиці. Компанія швидко і надійно доставляє документи, посилки і великі вантажі. Це стосується як приватних осіб, так і бізнесу. У своїй роботі компанія дотримується кращих світових практик, вона постійно впроваджує нові технології і підходи. Стратегія служить одній меті – зробити доставку простішою для людей і бізнесу. Висока гнучкість дозволяє Новій Пошті утримувати лідерські позиції на ринку і розширювати список послуг. Дослідження приміток у фінансовій звітності компанії показує, що логістична мережа компанії розвивається. Розширення мережі компанії базується на поєднанні створення власних відділень і використанні ресурсів партнерів [41, с. 18].

Стратегія компанії забезпечує швидке розширення охоплення по всій Україні без великих інвестицій. Мережа розширювалася стабільно з 2023 по 2025 рік.

Таблиця 2.1 – Динаміка розвитку мережі відділень ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2025 рр.

Рік	Власні відділення	Партнерські відділення	Загальна кількість
2023	1 847	9 614	11 461
2024	1 891	11 317	13 208
2025	1 955	13 448	15 403

Джерело: систематизовано та складено автором на основі [7],[4]

Дані таблиці 2.1 наочно свідчать, що мережа постійно збільшує кількість точок, компанія масштабується. Під час фізичного розширення мережі компанія здійснює значні інвестиції в оновлення і будівництво

інфраструктури, інвестує в нові термінали, транспортну систему і інформаційно-технологічне обладнання.

Сьогодні компанія «Нова Пошта» представляє собою групу компаній, яка демонструє значний ступінь диверсифікації та розгалуження дочірніх підприємств, забезпечуючи проникнення на суміжні ринки. NP Holdings Limited, зареєстрована на Кіпрі, функціонує як кінцева материнська компанія, здійснюючи контроль над цією групою [41, с. 18]. Також важливу роль у групі компаній відіграє ТОВ «НоваПей», яка має частку у 70% [41, с. 12, 33]. ТОВ «НоваПей» інвестує в авіаційну логістику та створило ТОВ «Супернова Ейрлайнз», якою володіє на 99,04%. Компанія змінила статус з національного постачальника на глобальну логістичну мережу. За останні роки вона активно розширювалася в Європу. Фінансові звіти показують, що компанія створила кілька дочірніх компаній за кордоном. У цих організаціях компанія має 100 % або більшість акцій. Масштаби міжнародної експансії та структуру європейських дочірніх підприємств логістичного оператора наочно відображено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Географія міжнародної експансії та структура європейських дочірніх компаній ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: узагальнено автором на основі [34]

Протягом останніх трьох років загальний оборот ТОВ «Нова Пошта» постійно зростає. Станом на 2023 р. розмір чистого доходу підприємства становив 43670 млн грн. На 2025 рік даний показник збільшився на 49,8% і дорівнював 65429 млн грн. Збільшення кількості відділень, розширення географії діяльності справляє позитивний вплив на показники доходу. На рис. 2.2 наочно представлено динаміку ключових фінансових показників діяльності ТОВ «Нова Пошта».

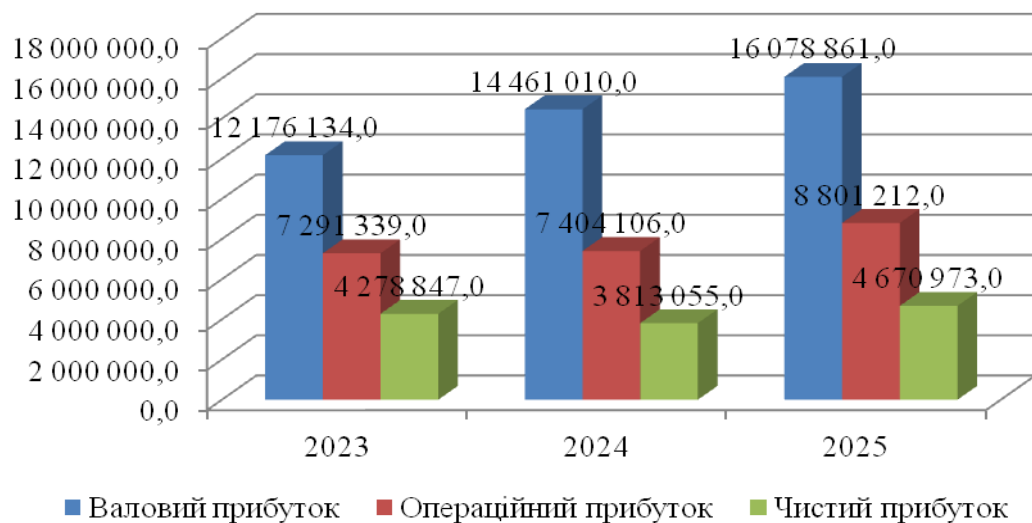


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Як наочно видно з рис. 2.2, валовий та операційний прибуток підприємства мали позитивну динаміку змін протягом років, що аналізуються. У той же час, чистий прибуток підприємства коливався. Станом на 2024 р. він скоротився на 11% порівняно до попереднього року. В першу чергу, це пов'язано із високим темпом зростання фінансових витрат (майже 60% за один рік). Станом на 2025 р. чистий прибуток ТОВ «Нова Пошта» має позитивну динаміку зростання. За значенням чистий прибуток у 2025 р. перебільшує 2023 р. на 9,2%.

Операційна діяльність підприємства характеризується зростанням всіх економічних показників, що наочно видно на рис. 2.3.

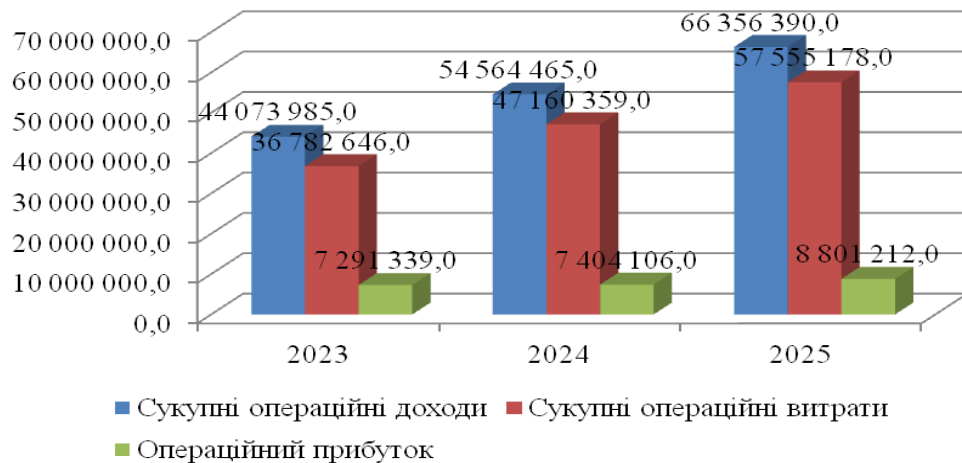


Рисунок 2.3 – Динаміка показників операційної діяльності
ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Як наочно видно з рис. 2.2, операційна діяльність ТОВ «Нова Пошта» характеризується позитивною динамікою ключових показників, а саме: зростання сукупного операційного доходу від основних та додаткових послуг (на 50,5% за три роки) та зростанням операційного прибутку (на 20,1% за три роки). Доволі суттєвим та високим є темп зростання сукупних операційних витрат (собівартість, витрати на збут, адміністративно-управлінські витрати та інші). Станом на 2025 р. сукупні операційні витрати перевищують значення 2023 р. на 56,5%.

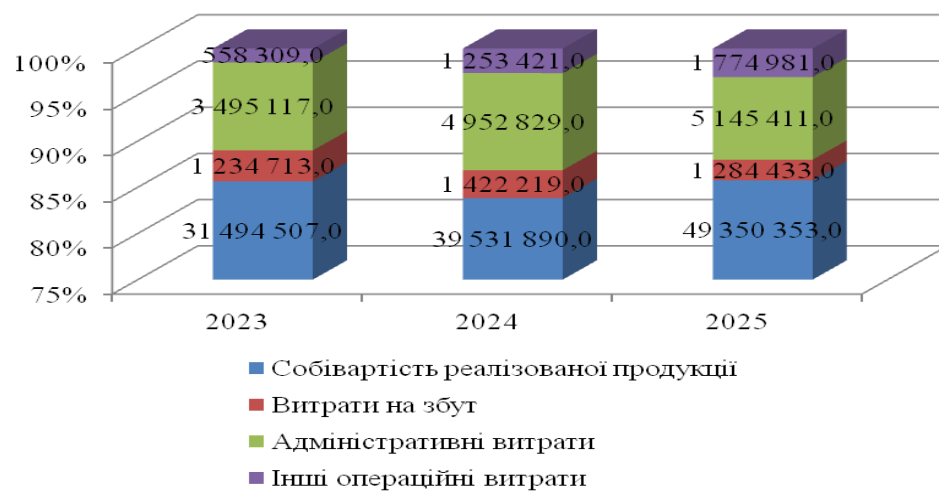


Рисунок 2.4 – Динаміка операційних витрат
ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Найбільш суттєву частку в сумі операційних витрат займає собівартість (понад 85%). Собівартість протягом трьох років зростала дуже швидкими темпами. Станом на 2025 р. вона перевищує значення 2023 р. на 56,7%. Це пов'язано зі зростанням майже всіх елементів витрат, які супроводжують надання послуг і виконання робіт – вартість палива на переміщення вантажів, збільшення заробітної плати основного персоналу, утримання відділень, в тому числі витрати на енергоживлення відділень тощо. Також за рис. 2.3 констатуємо суттєве зростання адміністративних витрат – на 47,2% за три роки, які мають частку біля 10% в сумі сукупних операційних витрат. Підприємство поступово зменшує і жорстко контролює витрати на збут (в тому числі, маркетингові). Але інші операційні витрати демонструють надзвичайно високий темп зростання – 218% за три роки, що призвело до збільшення їхньої частки з 1,5% до 3% в сумі сукупних операційних витрат підприємства.

Воєнна агресія російської федерації сильно зашкодила роботі компанії, та стала викликом для безперервності її роботи. Аудиторські звіти показали, що у 2023–2025 рр. будівлі, склади, відділення, поштомати і транспорт були зруйновані або пошкоджені. До витрат входять логістичні центри, відділення, поштомати, транспортна інфраструктура і вантажі клієнтів [41, с. 19]. Багато активів компанії на територіях під контролем збройних сил окупантів призвело до визнання збитків від знецінення основних засобів – 156 651 тис. грн на 31 грудня 2025 року. У 2024 році ця сума була нижчою – 121 597 тис. грн [41, с. 20, 31].

Війна приносить багато ризиків, які сильно ускладнюють роботу компаній.

Також одним з дуже важливих факторів на сучасному ринку є захист даних, він потребує багато грошей і зусиль. Зростання кібератак на українські компанії змусило компанії впровадити нові багаторівневі захисні системи у 2024–2025 роках. Також компанія почала регулярно перевіряти інфраструктуру інформаційних технологій [41, с. 12]. Компанія зазнала

великих фінансових втрат і операції стали нестабільними через війну, але у неї залишається достатньо капіталу і ліквідності. Незважаючи на складну військову ситуацію в країні Нова Пошта оптимізує логістичні мережі і продовжує виробляти без зупинки у всіх частинах України, які під контролем уряду [41, с. 21, 22].

Таблиця 2.2 – Ключові операційні ризики ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного стану

Ризик	Суть проблеми та прояв	Операційні наслідки для компанії
Безпекові загрози	Регулярні ризики ракетних та балістичних ударів по інфраструктурних об'єктах; необхідність термінової евакуації персоналу.	Тимчасова зупинка роботи сортувальних терміналів, збої в графіках доставки, необхідність капітальних інвестицій в укриття та залізобетонні капсули захисту.
Енергетична криза	Систематичні руйнування об'єктів національної енергосистеми внаслідок обстрілів; нестабільність мережі.	Збої в живленні автоматизованих конвеєрів та ІТ-систем; критичне зростання витрат на забезпечення автономності.
Кадровий дефіцит	Масовий призов лінійних та кваліфікованих фахівців до лав Сил оборони України; виїзд працездатного населення за кордон.	Гострий «кадровий голод» на ринку праці, висока плинність персоналу, значне зростання витрат на постійний рекрутинг, підвищення заробітних плат та перенавчання працівників.

Джерело: узагальнено автором на основі [34, 10, 43]

Для того щоб зрозуміти, чи компанія може запускати великі соціальні проєкти, треба проаналізувати активи компанії і її фінансову стабільність. Проаналізувавши фінансові звіти компанії, за останні 3 роки, можна зробити висновок, що вартість балансу зростає, вказуючи на розширення бізнесу.

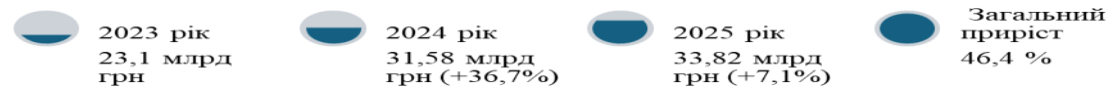


Рисунок 2.5 – Динаміка зростання сукупних активів ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2025 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі [39, 40, 41]

Це велике зростання вартості активів під час війни і економічної нестабільності. На думку автора, таке зростання вартості активів означає, що підприємство розширюється, зростання вартості активів також означає, що компанія вибудовує нову логістику. Щоб визначити пріоритетні напрямки інвестицій, було проаналізовано структуру власності компанії. Дослідження показало, що ТОВ «Нова Пошта» має дуже високу капіталоємність: на кінець 2025 року понад 75,8 % всіх активів компанії сконцентровані в необоротних активах. Найбільшу частку вартості складають основні засоби, в які компанія постійно інвестує. Вартість основних засобів у балансі зросла з 16 442 045 тис. грн у 2024 році до 17 361 700 тис. грн у 2025 році [41, с. 20].

Значний обсяг коштів – 7 688 980 тис. грн. у 2025 році йде в довгострокові інвестиції. Ці інвестиції підтримують капіталізацію дочірніх структур, зокрема платіжну систему «НоваПей» і авіакомпанію «Супернова Ейрлайнз». Нематеріальні активи зростають – до 158 410 тис. грн у 2025 році. Це показує, що компанія інвестує в програмне забезпечення і IT-інфраструктуру. Обсяг оборотних активів у 2025 році склав 8 176 640 тисяч гривень. Обсяг оборотних активів зростає швидко, і легко доступні кошти збільшилися. За три роки, з 2023 по 2025, обсяг грошових коштів і еквівалентів на рахунках компаній зростає [41, с. 20]. Велика кількість ліквідних активів підвищує платоспроможність компанії, що дозволяє компанії швидко реагувати на неочікувані фінансові труднощі.

Аналіз пасивів балансу показує, що підприємство має високий рівень фінансової незалежності. Власний капітал ТОВ «Нова Пошта» постійно і стабільно зростає. За три роки власний капітал зріс на 40,5%. Весь власний капітал (13 330 492 тис. грн у 2025 році) з'явився в основному завдяки нерозподіленому прибутку. Власний капітал компанії росте стабільно, а борги зменшуються. Це говорить, що компанія не сильно залежить від зовнішніх кредитів. Фінансування розширення діяльності відбувається в основному з власних грошей. Організаційно-економічний аналіз виявив у ТОВ «Нова Пошта» потужний матеріальний базис і високий фінансовий потенціал.

Компанія демонструє стабільний ріст загальної вартості активів, яка сягає майже 34 млрд грн. Крім того, на її рахунках перебуває понад 4 млрд грн абсолютної ліквідності. Регулярне формування багатомільярдного чистого прибутку сприяє зростанню власного капіталу підприємства, створюючи сприятливі умови для його сталого розвитку.

Як системно важливе підприємство, ТОВ «Нова Пошта» здійснює значний макроекономічний вплив на економіку держави. Одним із ключових індикаторів економічної складової соціальної відповідальності компанії є стабільне зростання обсягів податкових відрахувань в умовах воєнного стану

Таблиця 2.3 – Динаміка податкових відрахувань ТОВ «Нова Пошта» до бюджетів України (2023–2025 рр.)

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп росту, %
Сума податків та зборів сплачених до бюджетів усіх рівнів, млрд грн	10,7	12,16	16,2	51,40%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Нова Пошта має міцну основу для великих соціальних проєктів, та спроможна існувати під час війни і регулярно передавати сотні мільйонів гривень на благодійність, потреби людей і на підтримку держави при цьому зберігаючи стабільність.

Ефективність підприємницької діяльності важлива, бо саме вона показує, чи може підприємство фінансувати великі соціальні проєкти. Проаналізувавши дані за 2023–2025 роки, щоб простежити, як економічні фактори і військові події впливають на операційну прибутковість компанії, було виявлено, що чистий дохід ТОВ «Нова Пошта» постійно і швидко зростає. За три роки дохід компанії зріс на 48,5%, компанія збільшила прибуток, хоча триває широкомасштабна війна. Також зріс і обсяг оброблених відправлень: у 2024 році обробили 480 млн одиниць, а у 2025 році – 522 млн.

До зростання доходів додалось розширення фізичної мережі компанії, збереження високого попиту на логістичні послуги серед населення і бізнесу, а також активна експансія на ринки багатьох європейських країн.

Аналіз соціально орієнтованих витрат компанії є ключовим для дослідження її корпоративної соціальної відповідальності. Збільшення собівартості значною мірою обумовлено зростанням витрат на персонал. Статистика свідчить, що витрати на оплату праці збільшились з 8 616 575 тис. грн у 2024 році до 11 411 451 тис. грн у 2025 році [41, с. 17].

Одним із важливих пунктів внутрішньої соціальної відповідальності є фінансова підтримка працівників, які пішли до ЗСУ. У 2024 році компанія витратила на виплати мобілізованим працівникам 625 701 тис. грн. У 2025 році сума піднялася до 727 641 тис. грн. Ці цифри показують, що бізнес дійсно відповідає перед своїми працівниками. ТОВ «Нова Пошта» окрім внутрішніх витрат на СББ вкладає гроші в благодійні та соціальні проекти поза компанією. За даними фінансових звітів, прямі витрати на благодійність склали 842 026 тис. грн у 2023 році і 789 495 тис. грн у 2024 році [41, с. 18].

З початку війни компанія спрямувала на волонтерство та підтримку держави 7,1 млрд грн [41, с. 101]. Здатність генерувати значні обсяги «живих» коштів забезпечує компанії високу платоспроможність. Фінансова самостійність дозволяє «Новій Пошті» інвестувати мільярди гривень у нову інфраструктуру, одночасно займаючи лідерську роль у соціальній відповідальності в Україні. Нова Пошта вкладає мільярди в соціальні проекти в своїх бізнес-процесах, і цей факт показує, що соціальна відповідальність для компанії – не лише інструмент репутації, а головна частина філософії компанії під час кризи.

2.2 Оцінка поточного стану соціально-відповідальної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

У результаті проведення оцінки поточного стану СВБ Нової Пошти було встановлено, що компанія має комплексну соціальну стратегію, що активно реалізується. У контексті повномасштабної війни, філософія компанії зазнала значних змін: сьогодні її соціальна місія визначається не лише наданням послуг високої якості в комерційній сфері, а й виконанням стратегічної ролі надійного логістичного підрозділу для волонтерського руху, Сил оборони та суспільства загалом [35]. Тому у теперішній ситуації в країні безпека є чи не найголовнішим фактором у роботі компанії. Через постійні загрози компанія вкладає багато грошей у безпечне середовище для працівників і клієнтів, змінюючи режим роботи та будуючи бетонні укриття прямо на терміналах. [32, с. 2, 3]

Системна стратегія соціальної діяльності ТОВ «Нова Пошта» перевищує випадкову чи фрагментарну благодійність. Стратегія орієнтується на глобальні стандарти ESG та дуже активно корелює з відповідальністю, а не лише разовою допомогою. Компанія успішно інтегрує принципи сталого розвитку, визначені Організацією Об'єднаних Націй, у свою діяльність. Цілісно впроваджуються концепції «зеленої» логістики, що проявляється в ряді практичних кроків: використання пакувальних матеріалів з вторинної сировини, застосування біорозкладного пластику, масштабне сортування відходів на терміналах та відділеннях, оптимізація маршрутів транспорту для зниження викидів CO₂. При будівництві нових інфраструктурних об'єктів, компанія використовує енергоефективні технології і сонячні батареї.

Стратегія СВБ у соціальному і управлінському контексті існує, щоб підтримати працівників та впровадити нове корпоративне управління. Компанія створює систему підтримки працівників, які служать у лавах Сил Оборони. Також компанія підтримує реінтеграцію ветеранів війни надаючи весь спектр медичних і психологічних послуг та оплачувану реабілітацію в

спеціальному модульному містечку, та пропонуючи програми внутрішнього кар'єрного консультування. Такий підхід не тільки виконує етичні обов'язки, а також допомагає зменшити дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці [42]. З погляду управління компанія запускає великі програми спрощення, тисячі працівників беруть участь у роботі над простими процесами, і тим самим компанія отримує більше гнучкості і ефективності. [36, с. 44, 46].

Маємо зауважити, «Нова Пошта» свідомо впроваджує соціальну відповідальність, що допомагає формувати позитивну репутацію і підвищує довіру клієнтів, флагманські проєкти, такі як «Гуманітарна пошта України», що зміцнюють статус компанії як стабільного бізнесу [35]. Прозоре партнерство з фондами, наприклад «Повернись живим», ще більше підсилює репутацію компанії. У співпраці з благодійними фондами компанія активно залучає клієнтів до збору коштів на техніку і системи РЕБ і подвоює їхні благодійні внески власним фінансуванням [38].

Масштаби логістичної та фінансової підтримки волонтерського руху та Сил оборони України через флагманський проєкт безперервно зростають, що підтверджується кількісними метриками (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Кількісні результати реалізації програми зовнішньої соціальної відповідальності «Гуманітарна пошта України»

Показник реалізації проєкту	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Бюджет профінансованої гуманітарної доставки, млн грн	187,8	650	781
Кількість доставлених гуманітарних відправлень, млн. шт.	0,9995	2,056	2,7
Загальна маса доставлених гуманітарних вантажів, тонн	32 968	66 900	89400

Джерело: сформовано на основі [45], [46], [47]

Систематизовану структуру базових критеріїв та взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх чинників методології ESG для ТОВ «Нова Пошта» наочно представлено на рисунку 2.6.

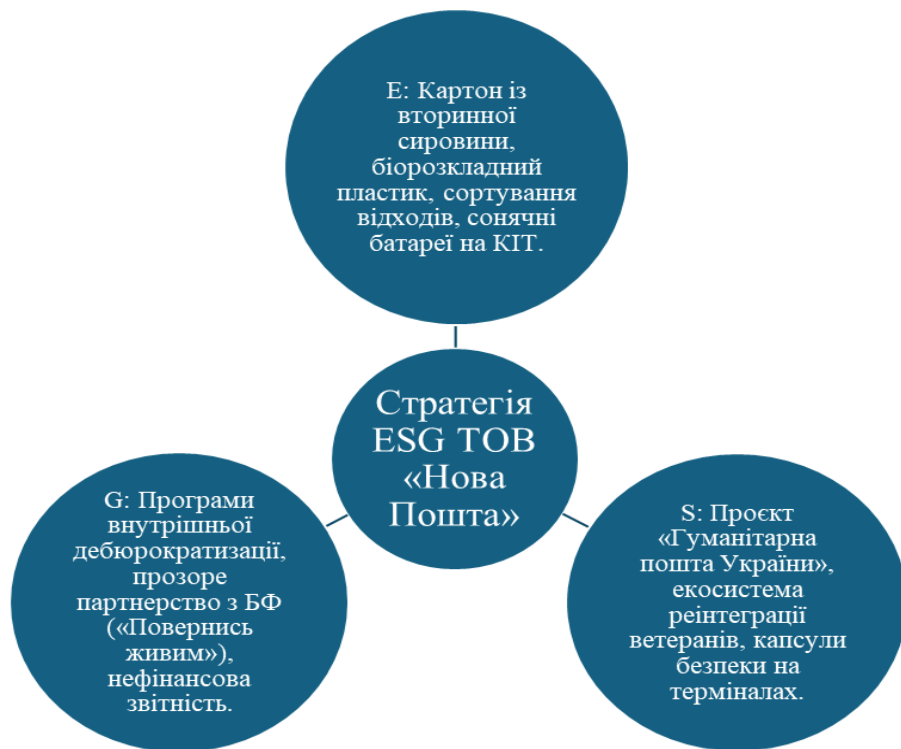


Рисунок 2.6 – Структурно-логічна архітектура складників методології ESG TOB «Нова Пошта»

Джерело: узагальнено автором на основі [35, 38]

ТОВ «Нова Пошта» вбудовує соціальну відповідальність у свій імідж. Запровадження активної СВБ дає ТОВ «Нова Пошта» великий плюс для репутації і дуже високу вірність людей, навіть коли ззовні все змінюється.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, робота компанії показує, що вона є важливим елементом не тільки в логістиці, а й у підтримці країни і економіки. Ініціативою компанії є соціальний проєкт «Гуманітарна пошта України», заснований у 2014 році. З початком широкомасштабного вторгнення програма стала важливим логістичним елементом для всієї волонтерської мережі країни. Числа показують, наскільки цей проєкт великий: компанія сама оплатила і доставила громадянам і військовим понад 88 500 посилок, загальна вага склала понад 15 800 тонн. [35]. Проєкт працює через кілька форматів підтримки: Формат «Постійного партнерства» створений для офіційних благодійних фондів та громадських організацій, і формат розрахований на щомісячні бали. Учасники отримують

бали і витрачають їх на доставку, пакування, зберігання вантажу. Використання балів вимагає чіткої звітності про те, куди спрямовуються кошти. Формат «Разової допомоги» дає волонтерам і представникам бізнесу до 12 промокодів на місяць. Промокоди дозволяють безкоштовно перевозити вантажі вагою до 1000 кілограмів. Гуманітарна пошта дає безкоштовні перевезення – окремі вантажівки перевозять вантажі вагою 15–20 тонн на палетах. Такий формат включає, зокрема, міжнародні маршрути з польського хабу в м. Жешув до України [35].

Гуманітарна пошта також робить важливі соціальні проєкти доставляючи безкоштовно потрібні ліки та перевозячи модульні гофроліжка, щоб облаштувати центри тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб. [35].

Таблиця 2.5 – Диференційовані формати логістичної підтримки проєкту «Гуманітарна пошта України»

Назва формату	Цільова аудиторія	Механізм та умови надання підтримки
Постійне партнерство	Офіційні благодійні фонди та великі громадські організації.	Система щомісячного нарахування балів для оплати доставки, пакування та зберігання вантажів за умови суворої звітності.
Разова допомога	Окремі волонтери та представники локального бізнесу.	Надання до 12 промокодів на місяць для безкоштовного транспортування вантажів сумарною вагою до 1000 кг.
Безкоштовні фрахтові перевезення	Найбільші гуманітарні місії та стратегічні вантажі.	Виділення окремих вантажівок для транспортування палетованих партій від 15 до 20 тонн (включаючи міжнародні рейси).

Джерело: сформовано автором на основі [35].

Але соціально відповідальна діяльність компанії не обмежується цим, Нова Пошта також підтримує Сили Оборони України фінансово і матеріально забезпечуючи мобілізованих працівників, щомісяця вкладаючи близько 55 млн грн у спорядження, техніку і захист для їх підрозділів. Компанія також допомагає волонтерському руху «Свої для своїх», який минулого року зібрав понад 30 млн грн на потреби армії [42].

Нова Пошта працює разом з благодійними організаціями, щоб допомагати Силам Оборони України, проводить збори по всій країні разом з великими фондами, що допомагає зміцнити оборону країни. Один з багатьох прикладів успішного партнерства – спільний проєкт «РЕБнемо так РЕБнемо» з благодійним фондом «Повернись живим». Проєкт збирає 300 мільйонів гривень, щоб зміцнити Повітряні сили ЗСУ. В рамках проєкту Фонд «Повернись живим» і Нова Пошта передали військовим Повітряних сил техніку вартістю 15 мільйонів гривень [38]. З цих грошей 7,6 мільйона надала Нова Пошта, подвоївши свій внесок. У допомогу ввійшло нове обладнання: РЕБ-комплекси, системи радіомоніторингу, телерадіокомунікаційні системи, телескопічні щогли, ноутбуки і нові автомобілі, щоб підвищити мобільність груп. Раніше в цій ініціативі взяли участь 17 військових частин, які отримали обладнання на понад 16 млн грн.

Щоб допомогти малому і середньому бізнесу під час війни, «Нова Пошта» разом з «Дія.Бізнес» запустила програму переміщення підприємств. Програма пропонує нижчі тарифи на перевезення обладнання і продукції для компаній, які змушені були залишити бойові зони і переїхати в безпечніші регіони, завдяки цьому зберігають робочі місця і збирають податки у державний бюджет.

Через великі загрози в логістиці компанія ввела нові заходи безпеки. Після ракетного обстрілу терміналу в Харкові компанія вирішила змінити режим роботи і будувати залізобетонні капсули безпеки. Капсули стоять прямо на території терміналів і відділень та захищають працівників і клієнтів, під час обстрілів.

Компанія бере на себе велику відповідальність перед сім'ями загиблих працівників, під час війни вона втратила 223 співробітники, і сплатила всі витрати на поховання. Підприємство проводить програму допомоги дітям загиблих захисників, зараз 89 дітей щомісяця отримують від підприємства 10 000 гривень, доки не досягнуть повноліття. Також компанія дає кожній дитині грант у розмірі 12 500 доларів США на вищу освіту [42].

На думку автора соціальна відповідальність ТОВ «Нова Пошта» вийшла за межі звичайної корпоративної відповідальності і тепер працює як велика національна система підтримки військових сил, відновлення підприємницької діяльності і захисту громадян під час війни. Компанія поставила на перше місце здоров'я працівників – фізичне і психічне. Тепер стратегія управління людьми зосереджена на створенні безпечного робочого середовища де компанія дає працівникам стабільну зарплатню. Тепер компанія запускає нові програми ресоціалізації, щоб допомогти працівникам повернутись до звичного життя.

Дослідження показало, що в прифронтових регіонах компанія змінила графіки роботи терміналів та ввела жорсткий контроль зупинки процесів під час повітряної тривоги. [32, с. 2, 3]. Компанія хоче захистити працівників і клієнтів, коли часу на звичайне укриття немає. Тому компанія починає будувати міцні бетонні капсули прямо у дворах терміналів і відділень.

Психічне здоров'я працівників важливе так само, як і фізичне. Тому у Новій Пошті було створено систему психологічної підтримки: кожному працівнику відкритий доступ до професійних психологів і психотерапевтів. Психологічна допомога без обмежень – для всіх нинішніх працівників, для мобілізованих і демобілізованих, а також для родин загиблих працівників [42].

Можемо констатувати, ТОВ «Нова Пошта» показує хорошу фінансову свідомість щодо своїх працівників зберігаючи робочі місця і даючи стабільну матеріальну підтримку працівникам, щомісяця вкладаючи активи у їх захист Також пропонуючи усім працівникам розширене медичне страхування [42].

Внутрішній напрямок СББ компанії спрямований на виконання всього плану, який включає повернення ветеранів і їх адаптацію. Програма створена разом з Veteran Hub (експертна організація). Відділ, який виконує підтримку демобілізованих працівників на всіх кроках їх переходу в цивільне життя. Внутрішній напрямок СББ компанії дійсно допомагає ветеранам швидко адаптуватися. Після звільнення з військової служби працівникам дають один

місяць відпустки з оплатою, перш ніж працівники можуть повернутися на роботу [42].

Також компанія вирішила підтримати реабілітацію і виділила 50 мільйонів гривень на будівництво інклюзивного модульного селища з двадцятьма будинками на території Рівненського обласного госпіталю для ветеранів війни. У цьому селищі працівники проходять реабілітаційний курс від двох до чотирьох тижнів. В межах програми учасники отримують медичний і психологічний огляд. Якщо працівник потребує протезування, компанія бере на себе витрати пов'язані з цим. Впровадження такої програми демонструє високу адаптивність компанії. Також варто зазначити, що управлінські рішення постійно уточнюються, спираючись на відгуки та досвід самих ветеранів. Зокрема, більшість демобілізованих працівників висловили бажання уникнути надмірної уваги до себе та отримати можливість негайно приступити до роботи, відклавши перебування в реабілітаційному центрі на декілька місяців [42].

Найвищим пріоритетом внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану стала безперервна фінансова, медична та психологічна опіка над мобілізованими працівниками та їхніми родинами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників внутрішньої соціальної відповідальності компанії щодо мобілізованих працівників

Соціальний індикатор	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп росту, %
Загальна кількість співробітників групи Nova та партнерів, осіб	42 000	55 000	41 900	- 0,2 %
Кількість працівників у лавах Сил оборони, осіб	3 286	3 772	4 120	+ 25,4 %
Спрямовано фінансових ресурсів на підтримку мобілізованих	438,6 млн грн	1,95 млрд грн	2,5 млрд грн	+ 470,0 %
Кількість демобілізованих ветеранів, що продовжують працювати, осіб	148	272	352	+ 137,8 %

Сьогодні в ТОВ «Нова Пошта» працює 273 демобілізовані співробітники. ТОВ «Нова Пошта» має близько 70 % всіх працівників, які

повернулися з бойових дій [42]. Компанія демонструє модель підтримки ветеранів, яка стала прикладом на українському ринку праці. Також компанія включає екологічний фактор у соціальну відповідальність, та діє, щоб підтримати цілі сталого розвитку ООН, працюючи за пунктом №13 (міжнародна співпраця проти зміни клімату) і за пунктом №15 (збереження біорізноманіття та суші) [47, с. 13].

Екологізація проходить шляхом впровадження стійких технологій пакування та зменшення використання пластикових матеріалів з негативним впливом. Картонні коробки компанії виготовляються не з чистої целюлози, а з вторинної сировини, яка підлягає подальшій переробці [47, с. 13]. Виробництво поліетиленових пакетів та стрейч-плівки здійснюється з хімічними добавками, що прискорюють їх розпад. Це робить всю пластикову упаковку придатною для повторного використання або переробки. Для компанії важливо використовувати матеріали, які не шкодять довкіллю, у соціальних проєктах. Компанія думає про екологію навіть у твердо соціальних проєктах при виробництві модульних гофроліжок для внутрішньо переміщених осіб, ліжка можна повністю переробити, що не шкодить довкіллю. В офісах компанії працює велика ініціатива з окремого збору відходів. Компанія збирає папір, картон, тубуси від стрейч-плівки і поліетилен, а потім передає їх перевіреним підрядникам для переробки [47, с. 14, 15]. За один базовий період компанія відправила на переробку понад 610 тонн паперу і більше 170 тонн поліпропілену. Крім того, в офісах компанії діє проєкт «Green office», який збирає побутове сміття окремо, для цього було встановлено спеціальні контейнери в клієнтських зонах, що підштовхує людей сортувати сміття самостійно.

Зменшення викидів вуглекислого газу в транспорті – це третє важливе завдання для дбайливого ставлення до природи. Компанія постійно стежить за викидами з власних машин, використовуючи кращі світові практики зеленої логістики. Компанія зменшує викиди, плануючи короткі і швидкі маршрути доставки, та розробляючи найекологічніші шляхи [47, с. 15].

Компанія також підходить до будівництва з урахуванням екології, та сучасних екологічних практик, наприклад будує нові термінали, використовуючи енергоощадні технології. В Хмельницькому інноваційному терміналі архітектурні і операційні рішення знизили викиди CO₂ на 1200 тонн за рік і підвищили ефективність завантаження авто на 20 %. На Київському інноваційному терміналі встановили сонячні батареї і сучасні енергозберігаючі системи опалення і освітлення [47, с. 16].

Проаналізувавши соціальну відповідальність ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що компанія інтегрує ESG-стратегію і перетворила філантропію в підтримку держави і суспільства під час війни, безперервно перевозячи гуманітарні вантажі і постачаючи матеріали Силам Оборони України. Компанія суворо дотримується безпеки праці, допомагаючи співробітникам ментально і фінансово, запускаючи програми повернення ветеранів до роботи, що у свою чергу є прикладом реальної допомоги. Незважаючи на складний військовий стан в країні, компанія активно впроваджує екологічну політику, тому використовує екологічне пакування та активно працює над зменшенням вуглецевого сліду. Це дійсно демонструє, що ТОВ «Нова Пошта» – соціально орієнтований лідер. Саме тому абсолютно очевидні її конкурентні переваги завдяки відповідальному управлінню і сталому розвитку.

2.3 Діагностика факторів впливу на соціально-відповідальну діяльність ТОВ «Нова Пошта»

Метою цього етапу роботи є ідентифікація та оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на соціальну відповідальність підприємства. Внутрішні чинники включають корпоративну культуру, стратегічні цілі та механізми управління соціальною відповідальністю. Зовнішні ж, у свою чергу, формуються суспільними очікуваннями, регуляторним середовищем та конкурентною обстановкою.

Аналіз внутрішніх можливостей компанії ТОВ «Нова Пошта» підтвердив наявність значного потенціалу, який створює підґрунтя для реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Значна фінансова стійкість і операційна ефективність є чи не найголовнішим фактором успіху. Незважаючи на надзвичайні виклики, пов'язані з війною, компанія продовжує демонструвати значні прибутки. Завдяки здатності генерувати великий чистий грошовий потік від операційної діяльності, підприємство забезпечує собі абсолютну фінансову самостійність. Це дозволяє компанії виділяти багатомільярдні кошти на підтримку власних соціальних та благодійних програм без необхідності в зовнішніх позиках.

Гарна репутація компанії становить значну перевагу Нової Пошти. Компанія позиціонує себе не лише як логістичного оператора, але і як надійний бренд, якому довіряють мільйони [34]. Через розгалужену мережу відділень компанія може не лише гарантувати фізичну доступність комерційних послуг, але й швидко доставляти гуманітарну допомогу в найвіддаленіші регіони України та за кордон.

Оптимізація логістичних систем досягається завдяки високому ступеню цифрової трансформації та автоматизації, що компанія постійно впроваджує. В інноваційному розвитку компанії значну роль відіграють роботизовані системи сортування вантажів, та розширення функціоналу мобільних додатків і цифрових асистентів. Ці технології суттєво підвищують ефективність праці та забезпечують ефективне управління великим обсягом вантажів [41, с. 11, 12].

Під час аналізу також було виявлено ряд недоліків, що свідчить про існуючі слабкі місця, які ускладнюють виконання компанією своїх соціальних обов'язків, що може призвести до відведення певного обсягу фінансових коштів від основних цілей. Підтримка, захист і відновлення фізичної інфраструктури зумовлюють значні фінансові витрати, що становлять перший критичний бар'єр для компанії. Військова агресія призводить до постійних втрат майна: десятки відділень, транспортні засоби

та сортувальні термінали зазнали руйнувань. За даними фінансової звітності на кінець 2025 року сума активів, розташованих на тимчасово окупованих територіях, перевищує 160 млн грн. Для забезпечення стійкості компанія змушена здійснювати великі інвестиції: лише у 2025 році витрати на придбання основних засобів склали понад 2,7 млрд грн. Значні кошти спрямовуються також на подолання енергетичних ризиків - купівлю генераторів, газопоршневих установок та сонячних електростанцій для терміналів. Ці непередбачені витрати створюють постійний фінансовий тиск на компанію [41, с. 2].

Високий рівень плинності кадрів та дефіцит кваліфікованих фахівців становлять значну слабкість. Підприємство стикається з критичною нестачею працівників, оскільки мобілізація значної частини співробітників до лав ЗСУ та масові міграційні процеси призвели до цього [41, с. 7]. Підтримка штату в розмірі понад 33,6 тисяч осіб [41, с. 3, 6] тягне за собою безперервний ріст фонду оплати праці, який у 2025 році склав 11,4 млрд грн. Крім того, компанія несе значні соціальні витрати на підтримку мобілізованих співробітників [41, с. 38]. Управління таким об'ємом персоналу в умовах кризи є надзвичайно складним завданням для компанії.

Збільшення витрат на утримання персоналу свідчить про високий рівень внутрішньої соціальної відповідальності компанії. Динаміка фонду оплати праці підтверджує намір підприємства підтримувати фінансову стабільність своїх співробітників у кризових умовах.

Таблиця 2.7 – Динаміка витрат на оплату праці ТОВ «Нова Пошта» як індикатор внутрішньої соціальної відповідальності

Стаття витрат	2024 рік	2025 рік	Темп росту, %
Заробітна плата та пов'язані з нею виплати, тис. грн	8 616 575	11 411 451	32,4 %

Джерело: сформовано автором на основі [45], [46], [47]

Інтенсивна діяльність, яка забезпечує обробку мільйонів відправлень на рік [41, с. 3, 10], породжує значні обсяги вторинних матеріалів –

використаного картону, поліетилену та стрейч-плівки. Незважаючи на запровадження стандарту ISO 14001 та принципів відповідального пакування «3R» (Reuse, Reduce, Recycle), організація ефективного механізму сортування відходів у понад 15 тисячах відділень по всій країні є складним логістичним та економічно витратним завданням [41, с. 5]. До цього додається проблема контролю викидів парникових газів від великого автопарку, що здійснює транспортування вантажів.

Аналіз виявив, що внутрішні чинники надають ТОВ «Нова Пошта» різносторонній вплив на її соціальну діяльність. З одного боку, потужна економічна складова, високий рівень цифровізації та репутація бренду стимулюють соціальні ініціативи, що перетворює компанію на головного гуманітарного партнера держави. З іншого боку, недоліки які гальмують розвиток соціальної діяльності: значні операційні витрати на відновлення після воєнних руйнувань, нестача кваліфікованих працівників та висока вартість реалізації екологічної політики змушують менеджмент шукати баланс між забезпеченням прибутковості бізнесу та розширенням масштабів соціальної відповідальності.

Макроекономічний та геополітичний ландшафт в Україні характеризується нині надзвичайно високим рівнем нестабільності, що провокує бізнес на постійну адаптацію своїх соціальних стратегій.

Реалізація стратегії сталого розвитку та підтримання операційної стійкості компанії суттєво ускладнюються великими безпековими ризиками, спричиненими повномасштабною військовою агресією. Регулярні обстріли призводять до фізичних руйнувань логістичних комплексів, відділень та транспорту [41, с. 81, 94]. Згідно з даними на кінець 2025 року, компанія накопичила резерви в розмірі понад 160 млн грн для покриття вартості активів, втрачених на тимчасово окупованих територіях України [41, с. 96]. Постійні загрози життю працівників змушують припиняти роботу під час повітряних тривог, що негативно впливає на логістичні процеси та вимагає значних додаткових інвестицій у забезпечення безпеки [41, с. 81].

Фізичне руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій вимагає від компанії безперервного реінвестування для відновлення логістичних ланцюгів та забезпечення безпеки.

Таблиця 2.8 – Оцінка фінансового впливу воєнних дій на активи ТОВ «Нова Пошта» та обсяги реінвестування

Показник	2024 рік	2025 рік
Збитки від знецінення (втрати) основних засобів, тис. грн	121 597	156 651
Капітальні інвестиції (придбання основних засобів), тис. грн	4 670 771	2 703 061

Джерело: сформовано автором на основі [46], [47]

Глибока енергетична нестабільність становить другу загрозу системному функціонуванню України. Циклічні атаки на українську енергосистему провокують тривалі перебої електропостачання, що є одним з головних негативних факторів для вітчизняного бізнесу в цілому [30, с. 16, 17]. Для компаній це призводить до критичного зростання операційних витрат на підтримку автономності: придбання тисяч генераторів, палива для них, а також встановлення високотехнологічних когенераційних газопоршневих установок та систем зберігання енергії на логістичних терміналах [41, с. 85, 86].

Дефіцит кваліфікованих кадрів є значною стримуючою силою в сфері діяльності. Масова мобілізація фахівців до лав Сил оборони України, а також масштабна міграція та евакуація населення за межі держави та в більш безпечні регіони, призвели до гострої нестачі операційного персоналу [41]. Така ситуація накладає додатковий тягар на внутрішню систему соціальної відповідальності компаній, які змушені постійно підвищувати фінансові стимули для збереження працівників. Зниження купівельної спроможності населення та економічна нестабільність також становлять значну загрозу для діяльності компанії. Дослідження настроїв бізнесу свідчать про те, що інфляція і низька купівельна спроможність є основними ризиками для ринку [30, с. 16].

Загострення глобальної геополітичної ситуації, зокрема на Близькому Сході, та внутрішні економічні виклики призвели до різкого зростання вартості пального. Це безпосередньо впливає на собівартість логістики і може спричинити значне підвищення тарифів на послуги [34].

Для комплексної діагностики макроекономічного та геополітичного ландшафту, в якому функціонує компанія, застосовано метод PESTLE-аналізу. Результати оцінки зовнішніх факторів впливу на сталий розвиток підприємства наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – PESTLE-аналіз факторів макросередовища впливу на діяльність ТОВ «Нова Пошта»

Група факторів	Зміст фактору та його прояв в умовах України	Характер впливу на СББ компанії
Р (Політико-правові / Безпекові)	Воєнний стан; євроінтеграційні процеси; жорсткі вимоги ЄС до нефінансової ESG-звітності (директива CSRD).	Стимулюючий / Обмежуючий: Змушує швидко адаптуватися до європейських норм, але створює постійні ризики фізичного знищення активів.
Е (Економічні)	Інфляція, падіння купівельної спроможності, зростання цін на паливо; доступ до міжнародного «зеленого» капіталу.	Обмежуючий: Збільшує собівартість логістики та зменшує маржинальність.
S (Соціальні)	Масова мобілізація, міграція за кордон, демографічна криза, збільшення кількості ветеранів.	Стимулюючий: Вимагає створення потужних програм реінтеграції та постійного фінансового стимулювання персоналу.
T (Технологічні)	Стрімкий розвиток цифрових сервісів, необхідність автоматизації та роботизації сортувальних хабів.	Стимулюючий: Дозволяє компенсувати нестачу кадрів та оптимізувати операційні процеси.
Е (Екологічні)	Руйнування енергосистеми; глобальні вимоги щодо декарбонізації та управління відходами.	Стимулюючий: Пришвидшує перехід компанії на сонячну енергетику та екологічне пакування.

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження.

Зовнішнє середовище, незважаючи на кризові тенденції, пропонує ряд стратегічних можливостей для посилення соціально-економічного потенціалу ТОВ «Нова Пошта». Серед них – євроінтеграційні процеси та розширення на

ринки ЄС. Компанія протягом останніх років утвердилася на ринках 16 країн Європи під брендом Nova Post [41, с. 75].

Вихід на ринки Європейського союзу вимагає дотримання суворих екологічних та соціальних норм, таких як впровадження ESG-критеріїв на систематичній основі, що трансформує сталий розвиток з декларативної звітності в новий чинник конкурентоспроможності [28, с. 20].

Високий рівень прозорості та відповідність ESG-стандартам відкривають для компанії доступ до міжнародного капіталу. Це дозволяє залучати «зелені» кредити, довгострокові інвестиції та гранти на проекти з декарбонізації [28, с. 20, 21].

У сфері послуг значну роль відіграє глибока цифровізація. Постійна динаміка технологічного прогресу спонукає компанію до впровадження інноваційних рішень: розробка автономних поштоматів, а також створення нових мобільних програм для самостійного керування доставкою [41, с. 75]. Автоматизація процесів дозволяє не тільки зменшити ризик дефіциту кадрів, але й підвищити рівень сервісу для клієнтів [41, с. 82].

Поглиблення співпраці з міжнародними гуманітарними фондами та установами відкриває значні можливості. Компанія володіє надійною логістичною системою та високою репутацією, що робить її привабливим партнером для реалізації масштабних гуманітарних ініціатив за кордоном та ефективного використання фінансових ресурсів, спрямованих на Україну [47, с. 100, 114, 115].

Компанія ефективно використовує свої переваги та зовнішні можливості для безпосереднього подолання загроз. Наприклад, енергетична криза та аварії в електромережі спонукали компанію до будівництва власних сонячних електростанцій [41, с. 85], що одночасно забезпечує автономію та відповідає європейським екологічним стандартам ESG. Аналогічно, гостра нестача кваліфікованих працівників компенсується посиленою автоматизацією процесів. Таким чином, зовнішні виклики, пов'язані з війною, не стали перешкодою для продовження соціально-відповідальної діяльності

підприємства, а навпаки, сприяли її трансформації в більш стійку, технологічно орієнтовану та інтегровану в європейський ринок бізнес-модель.

Підсумовуючи результати діагностики внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, найголовніші фактори, що визначають успішність впровадження стратегії сталого розвитку підприємства, систематизовано у вигляді матриці драйверів та бар'єрів.

Таблиця 2.10 – Матриця драйверів та бар'єрів розвитку соціально-відповідальної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Рівень середовища	Драйвери	Бар'єри
Внутрішнє мікросередовище	1. Здатність фінансувати соціальні проєкти за рахунок потужного грошового потоку. 2. Високий рівень цифровізації логістики. 3. Національна інфраструктура для розгортання волонтерських ініціатив.	1. Значні фінансові втрати через руйнування інфраструктури. 2. Критичне зростання фонду оплати праці. 3. Логістична та фінансова складність сортування відходів у понад 15 тис. відділень.
Зовнішнє макросередовище	1. Експансія на ринки ЄС та імплементація європейських ESG-стандартів. 2. Можливість залучення грантів на декарбонізацію. 3. Поглиблення співпраці з глобальними гуманітарними фондами.	1. Систематичні безпекові загрози та зупинка терміналів. 2. Енергетична криза та витрати на автономну генерацію. 3. Тотальний дефіцит персоналу через мобілізаційні процеси.

2.4 Обґрунтування напрямів розвитку соціальної відповідальності компанії «Нова Пошта»

На основі проведеного дослідження та діагностики трансформація стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» є необхідністю. Сьогодення характеризується тривалою макроекономічною кризою і повномасштабною війною. Розширення компанії на ринки 16 європейських країн [41] та запровадження європейських директив щодо

нефінансової звітності перетворюють ESG-показники з елементу репутації на новий чинник конкурентоспроможності та умову для отримання міжнародного капіталу [28, с. 43].

Висока плинність персоналу, спричинена масовою мобілізацією та міграційними процесами, становить величезну загрозу зовнішньому середовищу, що призводить до дефіциту кваліфікованих працівників, що підтверджується даними [41]. За результатами дослідження наприкінці звітного періоду в лавах Сил оборони перебуває 4029 співробітників компанії. Щомісяця на їх підтримку виділяється близько 55 мільйонів гривень [42].

Реінтеграція ветеранів здійснюється шляхом розширення існуючих програм адаптації в структуру комплексної екосистеми. Компанія має успішний досвід інвестицій у створення інклюзивного модульного містечка для реабілітації на базі Рівненського обласного госпіталю, що забезпечує повне медичне та психологічне обстеження [42]. З 2026 року по 2027 рік компанія планує поглибити цей напрямок шляхом розширення індивідуального кар'єрного консультування та надання довгострокової фінансово-освітньої підтримки дітям загиблих співробітників. Такий фундаментальний підхід дозволить компанії не тільки виконати свій етичний обов'язок, а й мінімізувати кадрову кризу шляхом ефективного повернення лояльних та мотивованих працівників до операційних процесів.

На екологічну репутацію компанії значною мірою впливають негативні наслідки експлуатації великого автопарку та об'ємні відходи у процесі пакування. Висока собівартість логістики обумовлена енергетичною кризою та зростанням цін на паливо [34]. ТОВ «Нова Пошта» впроваджує стандарти Євро 5 та 6 для зменшення викидів і оптимізує маршрути, щоб мінімізувати порожні пробіги [47]. Також компанія будує інноваційні еко-термінали. Наприклад, термінал у Хмельницькому дозволив зменшити викиди CO₂ на 1200 тонн щорічно [47, с. 74].

Декарбонізація міської логістики, перехід на «зелену» доставку останньої милі, – наступний пріоритетний крок. Впровадження електромобільних транспортних засобів, вантажних електровелосипедів для кур'єрів та широке використання сонячних електростанцій на дахах відділень дозволить значно зменшити локальні викиди в мегаполісах. Цей крок повністю відповідає вимогам європейських ESG-стандартів, відкриваючи компанії безпосередній доступ до пільгового міжнародного "зеленого" фінансування [28, с. 43]. Така стратегія нівелює інвестиційні обмеження.

«Нова Пошта» відрізняється значною інфраструктурною потужністю: понад 50 000 пунктів обслуговування забезпечують покриття більш ніж 10 000 населених пунктів України. Ця мережа охоплює як віддалені сільські громади, так і прифронтові регіони [47, с. 124]. Компанія займає провідне місце в галузі цифрових трансформацій послуг, успішно інтегруючи мобільні програми та автонномні зони самообслуговування [34].

Високий рівень технологічності в поєднанні з істотною фізичною присутністю в майже усіх містах і містечках країни створює унікальні можливості для реалізації освітнього проєкту СВБ. Пропонується перетворення сільських відділень на локальні центри цифрової компетентності. Навчання місцевого населення, зокрема осіб похилого віку, основам роботи з смартфонами, мобільними застосунками, електронними платежами та державними порталами, на кшталт Дії, має глибокий соціальний вплив на зменшення цифрової нерівності. З точки зору підприємницької діяльності, цей напрямок формує концепцію спільного створення вартості. Підвищуючи цифрову грамотність населення, компанія автоматично збільшує кількість клієнтів, які самостійно оформлюють накладні в додатку або користуються поштоматами. Це звільняє операторів у відділеннях, прискорює процеси та знижує експлуатаційні витрати підприємства.

ESG-стратегія компанії ТОВ «Нова Пошта», яка охоплює три пріоритетні напрямки – соціальну реінтеграцію, екологічну оптимізацію

«останньої милі» та цифрову освіту громад – виступає як збалансований і практичний підхід. Вона підкреслює необхідність переходу від традиційної філантропії до соціальної відповідальності, яка в період 2026–2027 років стане надважливою складовою операційної діяльності, енергонезалежності та фактором успішної інтеграції в європейську економічну систему.

Комплексний проєкт реінтеграції ветеранів, розроблений Новою Поштою в співпраці з експертною організацією «Veteran Hub», спрямований на забезпечення комфортного повернення та адаптацію демобілізованих працівників до цивільного життя [42].

Ця програма ставить перед собою не лише виконання соціального обов'язку бізнесу, а й забезпечення безперешкодної психологічної та професійної реінтеграції колишніх військових. В основі філософії проєкту лежить гнучкий, індивідуальний підхід до кожного працівника. Компанія здійснює детальне вивчення шляху ветерана, підлаштовуючи свої рішення до конкретних потреб демобілізованих осіб, які часто прагнуть швидкого повернення до трудової діяльності та уникають надмірної або нав'язливої уваги до свого статусу [42].

Компанія забезпечує кваліфікованих психологів, та психотерапевтів та тренерів для ветеранів, які через травми чи адаптацію до нових життєвих пріоритетів не здатні або не бажають виконувати попередню професійну діяльність. Ці фахівці надають консультації щодо кар'єрного росту, допомагають визначити оптимальну посаду в організаційній структурі та розробляють індивідуальні програми навчання та перекваліфікації.

Комплексна програма опіки включає в себе повне медичне і психологічне обстеження кожного військовослужбовця ще на стадії мобілізації. Кожному працівнику може бути надано безлімітну підтримку від корпоративного психолога або психотерапевта. Демобілізованим співробітникам гарантовано надання оплачуваного відпустки тривалістю один місяць. Для забезпечення якісного відновлення компанія інвестувала 50 мільйонів гривень у будівництво інклюзивного модульного містечка з

двадцятьма будинками на території Рівненського обласного госпіталю ветеранів війни, де працівники можуть проходити реабілітацію. Крім того, компанія здійснює фінансування розширеного медичного страхування та протезування за необхідності [42].

Для забезпечення потреб ветеранів з інвалідністю здійснюється адаптація існуючої інфраструктури. Компанія акцентує увагу на концепції безбар'єрності, виділяючи значні кошти на модернізацію локацій.

Нове відділення у Києві служить прикладом реалізації цієї ідеї. Воно обладнане тактильною плиткою, мнемосхемами, широким входом без порогових перешкод, звуковими маяками на дверях, цифровими помічниками, індукційними петлями та спеціально адаптованими меблями [47, с. 218, 220].

Впровадження таких просторових рішень дозволяє ветеранам з травмами безперешкодно і на рівних умовах інтегруватися в робочий процес.

Для ТОВ «Нова Пошта» як ключового національного роботодавця з штатом у 33 637 осіб у 2025 році [41], реалізація цього проєкту має критично важливе стратегічне значення. Станом на сьогоднішній день, 4029 співробітників компанії служать у Збройних Силах [42].

Демографічна криза та масова мобілізація післявоєнної України створять значний дефіцит робочої сили. Компанія "Нова Пошта" прямо зацікавлена в реінтеграції ветеранів для зменшення кадрового дефіциту, як вони самі зазначають. Статистика підтверджує успіх проєкту: наразі в компанії працюють 273 демобілізовані працівники, що становить близько 70% від усіх, хто повернувся з фронту [42]. Такий показник свідчить про високу ефективність утримання персоналу.

У структурі проєктної логіки ТОВ «Нова Пошта» чітко простежується відповідність найвищим міжнародним стандартам керування людськими ресурсами.

Провідні світові гіганти в сфері логістики, наприклад німецька компанія DHL, розглядають ветеранів не як соціальне навантаження, а як

цінний кадровий потенціал. DHL успішно реалізує масштабні програми, спрямовані на залучення колишніх військовослужбовців.

Міжнародна практика демонструє, що у ветеранів є унікальний комплекс компетенцій, які оптимально відповідають вимогам логістичної галузі: високий рівень дисципліни, здатність приймати оперативні рішення в умовах стресу, розуміння складних ланцюгів постачання та відмінні лідерські якості.

Операційна стійкість світових компаній значно покращується завдяки інтеграції ветеранів. ТОВ «Нова Пошта», застосовуючи такий підхід через власний Ветеранський хаб, вирішує як актуальні кадрові питання, так і формує стандарти корпоративної культури на українському ринку.

Проект «Nova Green Mile», який є стратегічною ініціативою ТОВ «Нова Пошта», спрямований на досягнення енергетичної автонномності інфраструктури та глибоку декарбонізацію операційних процесів. Впровадження проекту визначається сукупністю значних макроекономічних та екологічних викликів. Зокрема, загострення геополітичної ситуації на Близькому Сході призвело до різкого зростання вартості пального – з 54 грн/л до понад 80 грн/л, з прогнозованим стрибком до 100 грн/л у найближчій перспективі. Цей тренд створює критичний тиск на собівартість логістичних операцій. Крім того, регулярні атаки на енергетичну інфраструктуру України змушують компанію шукати альтернативні джерела живлення для забезпечення безперервної роботи. Також євроінтеграційні процеси та вихід компанії на ринки 16 країн ЄС зумовлюють сувору відповідність директиві CSRD та впровадження ESG-стандартів для збереження конкурентоспроможності та доступу до міжнародного капіталу [31; 28, с. 26].

У сфері міської логістики «останньої милі» проект «Nova Green Mile» ставить собі за мету перехід до сталого розвитку. Цей підхід спрямований на досягнення цілей ООН №13 щодо зменшення впливу зміни клімату [47, с. 75].

У рамках електрифікації логістики останньої милі, компанія планує здійснювати масштабну модернізацію транспортного парку у великих містах-мільйонниках. Незважаючи на те, що компанія вже експлуатує автотранспорт відповідно до стандартів Євро-5 та Євро-6 і проводить дослідження альтернативних видів транспорту, проєкт «Nova Green Mile» передбачає поступову та системну заміну традиційних кур'єрських автомобілів з ДВЗ на комерційні електромобілі. Крім того, буде впроваджено електровелосипеди та вантажні електроскутери для кур'єрів.

Зменшення ризиків інфляції палива є економічним підґрунтям цього рішення. Перехід до електротранспорту для автопарку значно знизить варіабельні експлуатаційні витрати на логістику. Крім того, застосування електроскутерів в густонаселених містах збільшує швидкість та маневреність кур'єрської доставки, що сприяє підвищенню показника своєчасності та операційної ефективності.

Розробка власної екосистеми відновлюваної енергетики на базі передових сортувальних центрів компанії є другим, найвитратнішим компонентом проєкту. ТОВ «Нова Пошта» проводить інтенсивну стратегію розширення інфраструктури: в 2022 році було відкрито новітні термінали у Дніпрі та Запоріжжі, а протягом 2023–2024 років відбувалося масштабне будівництво комплексів у Києві та Одесі. Наступним етапом стане спорудження великого хабу у Львові та автоматизованих терміналів у Вінниці й Житомирі [47, с. 152].

Проєкт «Nova Green Mile» ефективно перетворює плоскі дахи логістичних комплексів на платформи для вироблення «зеленої» енергії. Компанія демонструє успішний досвід впровадження сонячних електростанцій на трьох терміналах, потужність яких варіюється від 0,6 до 1 МВт. Фінансова звітність за 2025 рік свідчить про плани встановлення аналогічних СЕС ще на двох інноваційних терміналах до 2026 року.

Друга черга Київського інноваційного терміналу служить взірцем енергоефективності завдяки встановленню сонячних батарей на даху та впровадженню енергозберігаючих технологій для опалення та освітлення.

Для забезпечення повної енергетичної незалежності в нічний час або під час відключень електропостачання, проєкт інтегрується з системами зберігання енергії, запланованими для розміщення на чотирьох ключових терміналах. Також передбачена інтеграція з когенераційними газопоршневими установками в Одесі та Львові [41].

Зниження викидів вуглекислого газу буде досягнуто завдяки реалізації проєкту «Nova Green Mile». Очікувані результати базуються на підтвердженому компанією екологічному впливі. Впровадження енергоефективних і архітектурних рішень під час будівництва сортувального терміналу в Хмельницькому сприяло зменшенню викидів CO₂ на 1200 тонн щорічно, одночасно підвищуючи ефективність завантаження автомобілів на 20% [45].

Зниження вуглецевого сліду в рази, буде досягнуто шляхом масштабування існуючого досвіду в тандемі з масовою інтеграцією електричного транспорту на останньому етапі доставки. З економічної перспективи, проєкт не лише забезпечить підприємство стійкістю проти енергетичних ризиків та коливань цін на паливні ресурси, але й сформує міцний профіль в галузі ESG. Це відкриє для ТОВ «Нова Пошта» доступ до європейських ринків сталого фінансування, що дозволить залучати міжнародні "зелені" кредити та гранти на подальшу декарбонізацію та інноваційний розвиток логістичних мереж в Україні та ЄС [28].

Згідно з аналізом європейських регуляторних тенденцій в галузі ESG, вимоги до сталого розвитку та нефінансової звітності трансформуються з добровільних практик у обов'язкові норми на міжнародних ринках. Ця зміна відбувається швидкими темпами. Ті компанії, що успішно демонструють зусилля в галузі сталого розвитку, здобувають перевагу у доступі до міжнародних фінансових ресурсів.

Ця тенденція свідчить про те, що ESG-індикатори трансформуються в один з найголовніших чинників конкурентної спроможності. Компанії з підтвердженими даними в сфері сталого розвитку отримують привабливі умови для фінансування - знижені процентні ставки та більш тривалий інвестиційний горизонт.

Здійснивши перехід до «зеленої» міської логістики та забезпечивши енергонезалежність своїх терміналів, ТОВ «Нова Пошта» відкриває для себе прямий шлях до європейських ринків сталого фінансування. Завдяки цьому компанія зможе отримувати цільові кредити від Європейського банку реконструкції та розвитку та міжнародні гранти на здійснення подальшої декарбонізації та технологічного розвитку своїх логістичних мереж.

Уникнення залежності від традиційних джерел палива та електроенергії шляхом впровадження власних сонячних електростанцій та переходу на електричні транспортні засоби забезпечить компанії захист від потенційного різкого зростання вартості енергоресурсів та пального, що в результаті призведе до значного зменшення змінних витрат на експлуатацію.

Зростання позитивного іміджу бренду роботодавця буде сприяти соціальному впливу запропонованих проєктів. На тлі дефіциту кваліфікованої робочої сили, реалізація модельної програми реінтеграції ветеранів, надання психологічної підтримки та розвиток інклюзивного середовища сприятимуть формуванню образу компанії як соціального актора, яка приділяє увагу благополуччю своїх працівників. Цей фактор буде ключовим для збереження існуючого персоналу, зниження витрат на пошук нових співробітників та залучення найбільш мотивованих фахівців.

Зростання лояльності споживачів у свою чергу, є прямим наслідком екологізації процесів доставки останньої милі та впровадження освітніх програм у сільській місцевості, що сприяє позитивному формуванню іміджу компанії.

Сьогоденний покупець демонструє тенденцію надавати перевагу брендам, які не лише виконують свої функціональні обов'язки, а й

активізують спільні соціальні цінності, інвестуючи в підвищення якості життя та збереження екологічного балансу. Такий підхід дозволить компанії розширити свою клієнтську базу і зміцнити позиції лідера національного ринку, що заслуговує на довіру. Систематизацію запропонованих напрямів розвитку соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» та очікувані економіко-репутаційні ефекти від їх впровадження наочно відображено на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 – Структурно-логічна схема очікуваних результатів від впровадження інноваційних проєктів СВБ ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: узагальнено автором на основі [43, 32; 18]

Висновки за розділом 2

Надано загальну характеристику компанії «Нова Пошта» та діагностовано стан підприємства шляхом дослідження ключових фінансово-економічних показників. Встановлено, що фінансовий та організаційний фундамент компанії характеризується високою стійкістю: показники ліквідності залишаються на належному рівні, валютний баланс демонструє стабільне зростання, а операційна діяльність генерує значні грошові потоки. Це свідчить про абсолютну економічну самостійність підприємства та підтверджує його спроможність реалізовувати масштабні соціальні ініціативи без загрози власній операційній стабільності.

Узагальнено напрями та визначено специфіку соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта», проаналізовано ключові результати та їх вплив на загальні показники бізнес-діяльності. З'ясовано, що в умовах повномасштабного збройного конфлікту стратегія підприємства еволюціонувала далеко за межі традиційної благодійності: компанія сформувала критично важливу інфраструктурну систему, що охоплює підтримання безперервної гуманітарної логістики, систематичну матеріально-технічну допомогу Силам Оборони України та забезпечення фінансового благополуччя й безпеки власних працівників.

Проведено оцінку соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта» та визначено її вплив на досягнення стратегічних цілей бізнесу. Всебічний аналіз системи управління КСВ засвідчив, що попри значні здобутки вона потребує стратегічного оновлення в умовах гострих зовнішніх викликів – енергетичної нестабільності, дефіциту персоналу та посилених євроінтеграційних вимог до нефінансової звітності.

Обґрунтовано основні напрями розвитку соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта». Пріоритетними серед них є створення екосистеми для реінтеграції ветеранів, перехід на екологічну логістику останньої милі та реалізація освітньо-технологічних проєктів для місцевих

громад. Впровадження цих ініціатив дозволить компанії знизити ризики, пов'язані з нестачею персоналу, оптимізувати енергоспоживання, залучити європейські інвестиції та зміцнити статус визнаного лідера у сфері сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає в комплексній діагностиці системи корпоративної соціальної відповідальності провідного логістичного оператора України ТОВ «Нова Пошта» та розробці стратегічних напрямів її розвитку в умовах макроекономічної нестабільності й воєнного стану.

У межах теоретико-методичного дослідження визначено сутність, цілі та завдання соціально-відповідальної діяльності підприємства, а також з'ясовано її значення в процесах забезпечення розвитку бізнесу. Доведено, що концепція корпоративної соціальної відповідальності пройшла значну еволюцію – від розуміння її як форми благодійності до невід'ємного інструменту стратегічного корпоративного управління. Встановлено, що системне впровадження принципів соціальної відповідальності дозволяє підприємствам формувати стійку конкурентну перевагу, підвищувати ділову репутацію та забезпечувати довгострокову економічну стабільність. Окрему увагу приділено специфіці соціальної відповідальності бізнесу в умовах повномасштабної війни в Україні, де вона перетворилась на критичний фактор виживання підприємств та дієвий механізм консолідації суспільства.

Систематизовано основні напрями, рівні та заходи соціально-відповідальної діяльності підприємства і представлено їх взаємозв'язок із результатами господарювання. Проаналізовано методичні підходи до оцінки соціально-відповідальної діяльності підприємства з метою визначення їх переваг та обмежень. З'ясовано, що єдиного універсального методу оцінювання на сьогодні не існує: індексні та рейтингові методи, аналіз нефінансової звітності й методи експертних оцінок мають специфічні недоліки, зумовлені складністю монетизації соціальних ефектів або суб'єктивністю суджень. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні показники впливу соціальних ініціатив на

функціонування компанії. На основі опрацьованого матеріалу сформовано робочу гіпотезу та розроблено поетапний алгоритм діагностики, що базується на поєднанні організаційно-економічного аналізу та стейкхолдер-аналізу.

Представлено загальну характеристику компанії «Нова Пошта» та діагностовано стан підприємства шляхом дослідження ключових фінансово-економічних показників. Встановлено, що фінансовий та організаційний фундамент компанії характеризується високою стійкістю: показники ліквідності залишаються на належному рівні, валютний баланс демонструє стабільне зростання, а операційна діяльність генерує значні грошові потоки. Це свідчить про абсолютну економічну самостійність підприємства та підтверджує його спроможність реалізовувати масштабні соціальні ініціативи без загрози власній операційній стабільності.

Узагальнено напрями та визначено специфіку соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта», проаналізовано ключові результати та їх вплив на загальні показники бізнес-діяльності. З'ясовано, що в умовах повномасштабного збройного конфлікту стратегія підприємства еволюціонувала далеко за межі традиційної благодійності: компанія сформувала критично важливу інфраструктурну систему, що охоплює підтримання безперервної гуманітарної логістики, систематичну матеріально-технічну допомогу Силам Оборони України та забезпечення фінансового благополуччя й безпеки власних працівників. Проведено оцінку соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта» та визначено її вплив на досягнення стратегічних цілей бізнесу: всебічний аналіз системи управління КСВ засвідчив, що попри значні здобутки вона потребує стратегічного оновлення в умовах гострих зовнішніх викликів – енергетичної нестабільності, дефіциту персоналу та посилених євроінтеграційних вимог до нефінансової звітності.

Обґрунтовано основні напрями розвитку соціально-відповідальної діяльності компанії «Нова Пошта». Пріоритетними серед них є: створення комплексної екосистеми реінтеграції демобілізованих ветеранів, що включає

медичну реабілітацію, психологічний супровід та програми професійної перекваліфікації; перехід на екологічну логістику останньої милі в межах проєкту «Nova Green Mile» через системне впровадження електромобілів і будівництво власних сонячних електростанцій; реалізація освітньо-технологічних проєктів для місцевих громад шляхом перетворення сільських відділень на центри цифрової грамотності. Впровадження цих ініціатив дозволить компанії знизити ризики, пов'язані з нестачею персоналу, оптимізувати енергоспоживання, залучити європейські інвестиції та зміцнити статус визнаного лідера у сфері сталого розвитку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що запропонована комплексна ESG-стратегія ТОВ «Нова Пошта» забезпечує прагматичний і збалансований підхід до управління бізнесом. Підтверджено висунуту гіпотезу дослідження: ефективність соціально-відповідальної діяльності прямо залежить від рівня фінансової стійкості підприємства та ступеня системної інтеграції соціальних ініціатив у загальну бізнес-стратегію. Перехід від традиційної філантропії до моделі створення спільної цінності дозволить компанії ефективно трансформувати соціальні інвестиції в чинники підвищення внутрішньої ефективності, нівелювати критичні ризики воєнного часу та завершити успішну інтеграцію в європейську економічну систему на засадах прозорості, екологічності та сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лиска П. О. Оцінювання ефективності політики корпоративної соціальної відповідальності. Вісник Черкаського університету. Економічні науки. 2021. № 2. С. 45–52.
2. Шеремета А. В., Лункіна Т. І. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення ефективності управління підприємством: теоретичні підходи та практичний вплив. Економіка АПК. 2022. № 3. С. 67–75.
3. Наливайко Н. Я. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент стратегічного управління. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47>.
4. Когут М. В., Когут А. В. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. № 1. С. 18–28.
5. Ясінська Т. В. Дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 112–119.
6. Воржакова Ю. П., Лис А. С. Методичні підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 78. С. 34–40.
7. Будько О. В., Галатов Б. М. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства. Економіка та держава. 2022. № 8. С. 53–59.
8. Будько О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 16. С. 41–47.
9. Бела О. О. Соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу: особливості, мотивація, актуальність для вітчизняного бізнесу. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2023.5>.

10. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності підприємства на основі процесного підходу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 79. С. 238–245.
11. Коваль О. П. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54>.
12. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. Вісник Університету банківської справи. 2023. № 2. С. 48–55.
13. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Критичний аналіз методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 3–4. С. 55–62.
14. Івашко Л. М., Максимова Ю. О. Відповідальне інвестування та корпоративна етика: шлях до стійкості українських підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 2 (49). С. 320–328.
15. Newman C., Rand J., Tarp F., Trifkovic N. Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *Journal of Development Studies*. 2020. Vol. 56, No. 8. P. 1455–1472. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1702245>.
16. Грицаєнко М. І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності. Агросвіт. 2021. № 9. С. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9>.
17. Ganesh M. K., Venugopal B. Challenges, practice and impact of corporate social responsibility on sustainable development of environment and society. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11, No. 12. P. 2704–2712.
18. Sahut J.-M., Peris-Ortiz M., Teulon F. Corporate social responsibility and governance. *Journal of Management and Governance*. 2019. Vol. 23, No. 4. P. 901–912. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09472-2>.

19. Hunjet A., Jurinić V., Vuković D. Environmental impact of corporate social responsibility. *Tehnički glasnik*. 2021. Vol. 15, No. 3. P. 388–395. DOI: <https://doi.org/10.31803/tg-20210301103510>.
20. Ali W., Wilson J., Husnain M. Determinants/motivations of corporate social responsibility disclosure in developing economies: a survey of the extant literature. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 5. P. 3112. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14053112>.
21. Гречан А., Білік В. Діагностика корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті забезпечення сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-67>.
22. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Томашевська А. Р. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 107–116.
23. Згалат-Лозинська Л. О., Дорошенко П. Ю., Данилюк Л. С. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15791335>.
24. Набока Р. М. Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50>.
25. Череп О. І., Малтиз В. В., Прокоф'єв І. С., Самойленко В. О. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії організацій. *Запорізький національний університет. Економічний журнал*. 2022. № 1. С. 44–51.
26. Яловега Л. В., Черній Д. В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю інноваційно орієнтованого підприємства: стратегічний підхід у контексті сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2023.7>.
27. Грицаєнко М. І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. *Науковий вісник*

- Одеського національного економічного університету. 2021. № 7–8 (284–285). С. 130–142. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-130-142>.
28. Витвицька У. Я. Оцінка ефективності соціальних інвестицій. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 97–102. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.5.97.
29. Gradus Research Company, European Business Association. Барометр якості життя 2025: аналітичний звіт. Київ, 2025. 48 с.
30. European Business Association, Unlimit Ukraine, UKRSIBBANK BNP Paribas Group. Індекс настроїв малого бізнесу за 2025 рік: аналітична презентація. Київ, 2025. 32 с.
31. Офіс Зеленого Переходу. ESG стандарти і вимоги в ЄС та Україні – зміни і що очікувати далі. Київ : ГО «ДІКСІ ГРУП», 2025. 64 с.
32. Нова пошта змінить режим роботи терміналів і побудує капсули для укриття від обстрілів. Forbes Ukraine. 2025. URL: <https://forbes.ua/company/nova-poshta>.
33. Міністерство у справах ветеранів України. Ветеранський розвиток в Україні: ветеранський бізнес, підтримка, можливості. 2024. URL: https://veteranfund.com.ua/2024/02/29/veteranskkyi_biznes/.
34. Склярєнко Н. Ринок поштових послуг в Україні. Що буде з тарифами. РБК-Україна. 2024. URL: <https://daily.rbc.ua/rus/show/rinok-poshtovih-poslug-ukrayini-shcho-bude-1729148300.html>.
35. ТОВ «Нова Пошта». Гуманітарна пошта України. 2025. URL: <https://www.humanitarian.novaposhta.ua>.
36. Поперешнюк про результати реформ за аналогом DOGE. MC.today. 2026. URL: <https://mc.today>.
37. BDO в Україні. Підприємництво в умовах війни: тенденції відкриття і закриття бізнесу в Україні. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/entrepreneurship-in-wartime-trends-in-business-start-ups-and-closures-in-ukraine>.

38. ТОВ «Нова Пошта», Благодійний фонд «Повернись живим». Фонд «Повернись живим» і Нова пошта передали військовим Повітряних сил партію техніки на 15 мільйонів гривень. 2025. URL: <https://novaposhta.ua>.
39. ТОВ «Нова Пошта». Окрема фінансова звітність за МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. Київ, 2024. 98 с.
40. ТОВ «Нова Пошта». Окрема фінансова звітність за МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. Київ, 2025. 102 с.
41. ТОВ «Нова Пошта». Окрема фінансова звітність за МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року разом зі звітом про управління та звітом незалежного аудитора. Київ, 2026. 110 с.
42. Шлях підтримки ветеранів – досвід «Нової пошти». Delo.ua. 2025. URL: <https://delo.ua>.
43. Аналітичний центр. Бізнес-прогноз України. 2026. URL: <https://ac.rada.gov.ua>.
44. DHL Group. Annual Report 2025. Bonn : DHL Group, 2026. 230 p. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/press/annual-report.html>.
45. NOVA Group of Companies. Звіт зі сталого розвитку 2023. Київ, 2024. URL: <https://novaposhta.ua/csr/>.
46. NOVA Group of Companies. Звіт зі сталого розвитку 2024. Київ, 2025. URL: <https://novaposhta.ua/csr/>.
47. NOVA Group of Companies. Звіт зі сталого розвитку 2025. Київ, 2026. URL: <https://novaposhta.ua/csr/>.
48. Мостенська Т. Г., Юрій Е. О. Корпоративна соціальна відповідальність як складова сталого розвитку логістичних компаній в Україні. Економічний вісник. 2023. № 2. С. 89–96.
49. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність бізнесу: сучасні реалії та перспективи розвитку в умовах кризових явищ. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1 (65). С. 112–119. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-112-119>.

50. Савченко І. В., Ткаченко О. М. Стратегії соціальної відповідальності провідних українських компаній на прикладі сфери поштової логістики. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 72. С. 104–109. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/72_2023/21.pdf.
51. CSR Ukraine (Центр «Розвиток КСВ»). Практики корпоративної соціальної відповідальності під час війни: досвід українського бізнесу. Київ, 2024. 34 с. URL: <https://csr-ukraine.org/>.