

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА  
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

магістра

на тему: **«Удосконалення системи корпоративної соціальної  
відповідальності підприємства»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи Мз-61  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»

Наталія СІЛАСВА



Керівник: д.е.н., проф. Оксана ПОРТНА



Рецензент: д.е.н., проф. Наталія МАРДУС

Харків – 2023

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**



підпис

Володимир РОДЧЕНКО

ім'я, прізвище

“30” червня 2023 року

## **З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Сілаєвій Наталії Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Керівник роботи: Портна Оксана Валентинівна, д-р екон. наук, професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні засади корпоративної соціальної відповідальності підприємства

2. Дослідження фактичного стану системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства

3. Напрями щодо удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Висновки

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

#### 5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент

  
підпис

Наталія СІЛІАСВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
підпис

Оксана ПОРТНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна суть та загальна характеристика корпоративної соціальної відповідальності підприємства .....	9
1.2. Види корпоративної соціальної відповідальності підприємства .....	18
1.3. Моделі корпоративної соціальної відповідальності підприємства .....	26
Висновки за розділом 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТИЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»	40
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» .....	40
2.2. Особливості системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» .....	57
2.3. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ділову репутацію підприємства .....	66
Висновки за розділом 2.....	75
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	77
3.1. Зарубіжний досвід корпоративної соціальної відповідальності та можливості його адаптації до вітчизняних умов .....	77
3.2. Шляхи удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства .....	94
Висновки за розділом 3.....	102
ВИСНОВКИ .....	104

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	109
ДОДАТКИ .....	115

## ВСТУП

*Актуальність теми.* На сьогоднішній день в діяльності зарубіжних компаній поряд із економічними факторами дедалі більшу роль в забезпеченні конкурентоспроможності й досягненні високої прибутковості відіграють неекономічні чинники – рівень соціального захисту персоналу, впровадження механізмів контролю якості, а також екологічно безпечних і енергозберігаючих технологій. Саме тому корпоративна соціальна відповідальність бізнесу перетворилася на загальносвітову бізнес-концепцію, яка визначає сучасний формат ведення підприємницької діяльності.

В Україні ж корпоративна соціальна відповідальність знаходиться на етапі розвитку, а тому необхідність активізації запровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у життя суспільства й економічних інституцій, обумовлена необхідністю формування позитивного іміджу вітчизняних підприємств як на внутрішньому так і на міжнародних ринках у процесі залученням України до глобалізаційних й інтеграційних міжнародних процесів.

Виходячи із особливої вагомості питань соціально відповідального управління бізнесом, задекларованих в світовому бізнес-товаристві, актуальним питанням виступає дослідження проблематики розвитку та удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнес-просторі.

*Метою* роботи виступає формування та обґрунтування напрямів удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення мети в роботі необхідно вирішити такі *завдання*:

- розкрити економічну суть та загальну характеристику корпоративної соціальної відповідальності підприємства;
- систематизувати види корпоративної соціальної відповідальності

- підприємства;
- охарактеризувати моделі корпоративної соціальної відповідальності підприємства;
- охарактеризувати діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- розкрити особливості системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»;
- проаналізувати вплив корпоративної соціальної відповідальності на ділову репутацію підприємства;
- вивчити зарубіжний досвід корпоративної соціальної відповідальності та можливості його адаптації до вітчизняних умов;
- сформулювати та обґрунтувати шляхи удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

*Об'єктом* дослідження виступає корпоративна соціальна відповідальність підприємства.

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні і прикладні аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

*Методи дослідження.* Для реалізації поставлених завдань в роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний – для формування теоретичних узагальнень, декомпозиції – для формування мети та постановки завдань; метод діалектичного пізнання і порівняльного аналізу – для розкриття поняття корпоративна соціальна відповідальність, а також порівняння національних моделей корпоративної соціальної відповідальності; статистичний методи обробки інформації та SWOT аналіз – в процесі з'ясування особливостей системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» та її впливу на ділову репутацію підприємства; метод аналізу та синтезу – з метою формування та обґрунтування шляхів удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства; графічний і табличний методи – для наочного відображення результатів дослідження.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає в постановці, уточненні,

теоретико-методичному обґрунтуванні й практичному вирішенні завдань стосовно удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

В процесі проведеного дослідження одержано наступні головні наукові результати:

удосконалено:

– теоретичну суть поняття «корпоративна соціальна відповідальність» за рахунок ідентифікації її змістовних характеристик і принципів, котрі розкривають роль соціальних ініціатив підприємства у економічній системі, що надало представити авторське визначення поняття, котре, на відміну від існуючих, більшою мірою орієнтовано на аспект партнерських взаємовідносин бізнесу і його стейкхолдерів, що, у свою чергу, визначає порядок та зміст ключових процесів управління корпоративною соціальною відповідальністю у контексті суспільних інтересів;

запропоновано:

– організаційні основи удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта», що, на відміну від діючих на підприємстві, передбачають покращення екологічної та соціальної складових.

*Практичне значення отриманих результатів.* Практичне значення розроблених в роботі теоретичних положень, висновків і рекомендацій полягає у тому, що вони можуть бути застосовані підприємствами у процесі розширення соціальної та екологічної складових їхньої корпоративної соціальної відповідальності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічна суть та загальна характеристика корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Однією з найважливіших проблем сучасного бізнесу є підвищення репутації компанії в очах зацікавлених у ній сторін, які виступають в ролі як внутрішніх, так і зовнішніх учасників бізнес-процесів. У зв'язку з цим дедалі більшого інтересу для компаній набуває впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності як інструменту підвищення економічної ефективності.

Необхідно зазначити, що на сьогоднішній день немає єдиного підходу щодо визначення поняття корпоративна соціальна відповідальність. В табл. 1.1 наведено визначення даного поняття міжнародними організаціями.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття корпоративна соціальна відповідальність надане міжнародними організаціями

Організація	Визначення поняття
1	2
Pricewaterhouse Coopers [44]	«Корпоративна соціальна відповідальність – це внесок бізнесу у сталий розвиток. Йдеться про те, як бізнес враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти при здійсненні своєї основної діяльності – максимізації прибутку та мінімізації збитків. КСВ передбачає добровільні дії, які бізнес може вчинити понад дотримання мінімальних вимог законодавства, враховуючи при цьому власні інтереси та інтереси суспільства загалом»
Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) [33]	«Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція управління, за допомогою якої компанії інтегрують соціальні та екологічні аспекти у свою діяльність та відносини із зацікавленими сторонами. КСВ визначається способом, за допомогою якого компанія досягає балансу економічних, екологічних та соціальних аспектів, одночасно виправдовуючи очікування зацікавлених сторін»

## Продовження табл. 1.1

1	2
Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) [67]	«Корпоративна соціальна відповідальність передбачає пошук кореляції («співвідношення») між бізнесом і суспільством, в якому працюють компанії. Під терміном «співвідношення» в даному випадку мається на увазі взаємозалежність бізнесу і суспільства. Бізнес не може процвітати, якщо суспільство, в якому він працює, страждає від його дій і загального зниження добробуту»
Всесвітня рада бізнесу зі сталого розвитку (WBCSD) [24]	«Корпоративна соціальна відповідальність як довгострокове зобов'язання бізнесу покликана сприяти економічному розвитку, поліпшенню якості життя співробітників і їх сімей, а також суспільства в цілому»

*Джерело: складено автором на основі низки джерел [44; 33; 67; 24]*

Також доцільно навести визначення корпоративної соціальної відповідальності надане спеціалізованими організаціями, що займаються дослідженнями даного поняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення корпоративна соціальна відповідальність надане спеціалізованими організаціями, що займаються дослідженнями даного поняття

Організація	Визначення поняття
1	2
Гарвардська школа імені Джона Ф. Кеннеді [48]	«Корпоративна соціальна відповідальність включає в себе не тільки те, як компанії отримують прибуток, але і те, як вони це роблять. Це виходить за рамки філантропії та комплаєнсу, щоб вирішити, як компанії керують економічними, соціальними та екологічними аспектами своєї діяльності та вибудовують відносини із зацікавленими сторонами у всіх сферах впливу: на робочому місці, на ринку, з постачальниками, у державній політиці»
Центр корпоративного громадянства Бостонського коледжу [40]	«Корпоративна соціальна відповідальність передбачає зусилля компаній щодо роботи із зацікавленими сторонами для покращення економічних, екологічних та соціальних показників»
Асоціація менеджерів [77]	«Корпоративна соціальна відповідальність є відображенням соціально-економічної структури. Це філософія поведінки та концепція побудови діяльності бізнес-спільноти, компаній та окремих представників бізнесу з акцентом на такі орієнтири: виробництво високоякісних послуг і товарів для споживачів; створення привабливих робочих місць, виплата легальної заробітної плати та інвестиції в людський розвиток; чітке дотримання вимог законодавства: податкових, трудових, екологічних норм тощо; побудова добросовісних відносин з усіма зацікавленими сторонами; ефективне управління

## Продовження табл. 1.2

1	2
	бізнесом, спрямоване на створення доданої економічної вартості та підвищення добробуту своїх акціонерів; зважання на загальноприйняті етичні стандарти разом з суспільними очікуваннями у діловій практиці; підтримка формування громадянського суспільства за допомогою проектів розвитку місцевих громад і партнерських програм»

*Джерело: узагальнено автором на основі низки джерел [48; 40; 77]*

Серед вітчизняних науковців також немає єдності щодо визначення поняття корпоративна соціальна відповідальність. Березяню Т. В., Малихіна С. В., Галиця І. О. визначають поняття як «досягнення комерційного успіху способами, які ґрунтуються на етичних стандартах та повазі до людей, громад та навколишнього середовища» [2, с. 173]. Біла І.В. наголошує на стійкій готовності бізнесу діяти на основі принципів етики та сприяти економічному розвитку, покращуючи якість життя населення [21]. Боднар О. А. та Салюк С. В. визначають це поняття як «відданість бізнесу концепції сталого економічного розвитку у роботі зі своїми працівниками, місцевим населенням та суспільством в цілому з метою покращення якості їх життя» [3, с. 18]. Іванієнко В. В. та Шипова Д. А. наголошують на формуванні політики компанії, яка враховує цілі та цінності суспільства [8, с. 103]. Ломачинська І. А., Халєєва Д. В. та Шмагіна В. В. визначають КСВ як філософію поведінки бізнесу, що задовольняє очікування зацікавлених сторін [12, с. 76]. Нарешті, Малахова Ю. А. та Мироненко Д. А. розкривають поняття КСВ як «бачення, згідно з яким компанії здійснюють бізнес-операції та відносини з усім спектром пов'язаних організацій та людей у соціальному та екологічному напрямі» [13, с. 70].

Аналіз визначень поняття корпоративна соціальна відповідальність дає змогу зробити висновок, що на сьогодні не вироблено єдиного визначення. Однак очевидним є той факт, що всі існуючі сьогодні визначення єдині в одному: КСВ передбачає відповідальність компанії у відносинах з партнерами, щодо споживачів, працівників, суспільства в цілому, а також екологічну відповідальність.

Найбільш повним та коректним, на нашу думку, є трактування корпоративної соціальної відповідальності, представлене в міжнародному стандарті ISO 26000, згідно якого корпоративна соціальна відповідальність полягає в тому, що організація відповідає за вплив своїх рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище за допомогою прозорості та етичної поведінки, яка:

- підтримує сталий розвиток, такий як здоров'я та благополуччя суспільства;
- приймає до уваги сподівання зацікавлених сторін;
- дотримується чинного законодавства та відповідає міжнародним стандартам поведінки;
- є частиною діяльності всієї організації та використовується у її взаємовідносинах [54].

Стандарт ISO 26000, будучи універсальним посібником для будь-якої компанії, «допомагає побудувати цілісну систему управління КСД як сукупність принципів, що втілюються в управлінських процесах, які призводять до результатів корпоративної поведінки, що вимірюються» [54].

Рекомендації ISO 26000 були складені на основі 7 принципів корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Принципи корпоративної соціальної відповідальності згідно стандарту ISO 26000

Принцип	Характеристика
1	2
Підзвітність	Бізнес повинен відповідати за вплив своєї діяльності на суспільство, в якому він працює, а також на навколишнє середовище. Беручи до уваги будь-який негативний вплив, який він мав би мати на зазначені фактори, це може позитивно вплинути на майбутню практику. Даний принцип підкреслює важливість прозорості та необхідність відповідальності компаній за свої дії.
Прозорість	Політика КСВ, діяльність і вплив бізнесу можуть вважатися інформацією, яку необхідно знати. Компанія повинна повідомити таку інформацію своїм зацікавленим сторонам. Цей принцип підкреслює важливість відкритого спілкування та потребу компаній бути чесними та відвертими щодо своєї діяльності з КСВ. Суть полягає в тому, що якщо компанія діє етично, то вона не має нічого приховувати щодо своєї повсякденної діяльності.

## Продовження табл. 1.3

1	2
Етична поведінка	Компанія повинна вести свою діяльність етично та відповідально, а також повинна підтримувати високі стандарти доброчесності. Цей принцип підкреслює важливість чинити правильні речі та ставитися до інших з повагою та чесністю.
Повага до інтересів стейкхолдерів	Бізнес повинен враховувати інтереси стейкхолдерів. Це стосується співробітників, клієнтів, постачальників, спільнот і навколишнього середовища, і компанія повинна прагнути створювати цінність для них. Цей принцип підкреслює важливість побудови тривалих стосунків із зацікавленими сторонами та спільної роботи для досягнення спільних цілей.
Повага до верховенства права	Хоча це може бути очевидним, але бізнес має відповідати чинним законам і нормам, поважаючи права людини та трудові стандарти. Цей принцип підкреслює важливість дотримання закону та поваги основних прав людини.
Повага до міжнародних норм	Бізнес повинен поважати міжнародні норми та стандарти, зокрема ті, що стосуються прав людини, праці та навколишнього середовища. Цей принцип підкреслює важливість бути відповідальним громадянином світу та слідувати найкращим міжнародним практикам.
Повага до прав людини	Бізнес повинен поважати права людини та не брати участь у бізнес-практиці, яка порушує права окремих осіб чи груп. Цей принцип підкреслює важливість поводження з усіма людьми з гідністю та повагою, незалежно від їх походження чи обставин.

*Джерело: узагальнено автором на основі складено на основі стандарту ISO 26000 [54]*

Реалізація зазначених 7 принципів корпоративної соціальної відповідальності, може мати численні переваги для бізнесу. Взнявши на себе відповідальність за соціальні та екологічні наслідки, компанія може зміцнити повагу та довіру серед зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, співробітників, інвесторів і навіть ширшу спільноту. Це може допомогти покращити репутацію компанії разом із іміджем її бренду, що, у свою чергу, може призвести до збільшення лояльності клієнтів, росту продажів, що призведе до зростання прибутку.

Окрім того, компанії, які є соціально та екологічно відповідальними, часто краще підготовлені для управління ризиками та використання можливостей.

Крім того, компанії, які віддані КСВ, часто є більш привабливими для інвесторів і працівників. Демонструючи свою відданість соціальній та

екологічній відповідальності, компанія може залучати та утримувати найкращі таланти, що сприятиме інноваціям та зростанню. З огляду на те, що потенційних співробітників, які шукають нову посаду, стає все більше й більше, корпоративна соціальна відповідальність може стати вагомим чинником у залученні висококваліфікованого персоналу.

Необхідно зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність має ряд переваг:

1. Покращення іміджу компанії. Найбільш вигідною та очевидною перевагою КСВ для компанії є те, що її цінність зростає. Це має дві основні прямі вигоди для компанії. По-перше, клієнти завжди готові купувати продукцію компанії, яка має хороший імідж на ринку. По-друге, загалом інші компанії хочуть об'єднатися з такими компаніями для ведення бізнесу. КСВ впливає на репутацію компанії в суспільстві як сталої та гідної довіри назви. Це загальна людська тенденція, що вони завжди хочуть бути пов'язаними з ім'ям, яке є надійним і має хороший статус, що робить його найкращим на ринку.

2. Підвищення привабливості для компанії та утримання співробітників. Кандидатів приваблюють компанії, які мають сильну політику КСВ і дотримуються її відповідально. Отже, такі компанії мають хороший резерв потенційних кандидатів, а плинність кадрів у них дуже низька. Кожен бажає працювати в компанії, яка піклується про своїх працівників і докладає зусиль для покращення умов праці та життя своїх працівників. Існуючі співробітники, а також нові співробітники бажають, щоб компанія мала чуйний підхід до них. Справедливе ставлення, регулярні оцінки, допомога, яка може бути фінансовою чи будь-якою іншою у разі потреби, визнання досягнень, увага в особливі дні, як-от дні народження, ювілеї тощо, – це декілька основних ознак, які є головною відмінністю між компанією людей і компанією для людей.

3. Хороші взаємовідносини з регуляторними органами. Регуляторні органи часто приділяють більше уваги компаніям, які не виконують КСВ для перевірки, ніж компаніям, які це роблять. Влада налаштована вірити, що

компанія, яка виконує КСВ для добробуту суспільства та навколишнього середовища та має хороші стосунки з людьми та іншими організаціями, а це означає, що вона також повинна відповідати іншим правилам. Щоб отримати максимальну віддачу від програм КСВ, окрім прибутку, компанії, які мають чітко визначену політику КСВ, завжди дотримуються й інших правил.

Такі компанії проходять швидкий процес перевірки з боку органів влади. Інколи, якщо компетентний орган усвідомлює, що якийсь конкретний проект компанії принесе користь суспільству, він також може відтермінувати подачу певних документів тощо.

4. Залучає більше інвестицій з різних джерел. Інвестори, швидше за все, вкладатимуть кошти у компанію, яка має гарний імідж на ринку. Доброзичливість компанії значно підвищується, якщо вона успішно працює в сфері КСВ і спонукає більше людей інвестувати в її ключові програми. Така компанія також отримує іноземних інвесторів у вигляді ПІІ.

У деяких випадках уряд країни також демонструє свою готовність інвестувати в компанію, що призводить до мінімальних проблем з регулюванням і бюрократизму.

5. Виробництво чистої та відновлюваної енергії за допомогою екологічної програми КСВ. Компанії, які запроваджують екологічні програми КСВ, завжди переконуються, що жоден із їхніх процесів не завдає шкоди навколишньому середовищу. Вони запроваджують такі виробничі методи, механізми та технології, які сприяють навколишньому середовищу, а також зменшують будь-які шкідливі наслідки, якщо вони їх спричиняють, тоді суспільству можна забезпечити чисте та здорове довкілля [10, с. 70]. Під час цього процесу компанія також отримує доступ до можливостей генерації та використання відновлюваної енергії в різних процесах.

Одноразово інвестуючи у відновлювані джерела енергії для виробничого процесу, компанія знижує загальну вартість виробництва та потребу у викопному паливі.

6. Позитивне просування: існує величезна різниця між публічністю та

позитивною рекламою. Дуже важливо, щоб люди купували продукцію компанії, щоб ім'я було відомим серед них. Однак також важливо мати добре ім'я в очах громадськості, тому що бути відомим з неправильної причини також призводить до падіння продажів. Отже, компанія завжди повинна зосереджуватися на позитивному просуванні. Хорошу рекламу можна легко заробити, виконавши гідну програму КСВ. Навіть не інвестуючи в рекламу, це працює як хороша рекламна кампанія, що забезпечує позитивне просування. Навіть якщо конкуренти продають свою продукцію за нижчими цінами, компанія, яка приділяє увагу громаді та навколишньому середовищу, завжди виграє. Люди охоче платять трохи більше, якщо усвідомлюють внесок компанії в довкілля та суспільство [14, с. 175].

Поряд з перевагами, корпоративна соціальна відповідальність має і певні недоліки, зокрема:

1. Відхилення від цілі отримання прибутку: популярний економіст М. Фрідман був найбільшим критиком КСВ. За його словами, КСВ відхиляє основну мету бізнесу від отримання прибутку до використання його прибутку для добробуту. Він припустив, що єдиною метою початку будь-якої підприємницької діяльності є отримання від неї максимального прибутку. Суб'єкт господарювання має зобов'язання перед своїми акціонерами, які сподіваються заробити на своїх акціях. Усі ці потреби можна задовольнити лише в тому випадку, якщо компанія повністю зосередиться на винаході методів, за допомогою яких вона може отримувати більші прибутки, а не тоді як компанії використовують свої кошти для реалізації програм КСВ на добробут суспільства та благодійність [15, с. 93]. Таким чином, компанія збільшує свої витрати, які не мають окупності чи ролі в отриманні прибутку, а це чистий відтік без повернення.

2. Загроза репутації компанії. Якщо компанія повинна дотримуватися політики КСВ, вона повинна повідомити про всі обмеження, пов'язані з її власними продуктами. Якщо в їхньому продукті є порушення політики КСВ, це має бути оприлюднено. Це може призвести до погіршення іміджу компанії.

Наприклад, коли компанія-виробник автомобілів повинна була відкликати всі свої продані автомобілі після виявлення несправності в моделі, це завдало шкоди іміджу компанії, і це також позначилося на продажі інших її продуктів. Це не тільки спричиняє втрату довіри серед клієнтів, але й створює для них проблеми [18, с. 101].

3. Переконавання клієнтів. На початку у людей може скластися хороше враження про програми КСВ. Вони також більше схильні до компаній, які мають програми КСВ. Але з часом люди стають більш нетерплячими і починають очікувати миттєвих результатів від таких програм. Коли вони не можуть помітити миттєвих результатів чи миттєвого впливу на суспільство, вони починають сприймати програми КСВ як рекламний хід. Підприємствам стає дуже важко змусити клієнтів зрозуміти, що такі програми потребують часу, щоб показати результати. Для компанії важливо мати терпіння та довіру клієнтів, поки компанія реалізує програми з відданістю та переконанням. Постійні спроби переконувати людей - зайва і непродуктивна діяльність для підприємств.

4. Збільшення собівартості продукції. Програми КСВ призводять до додаткових витрат для компанії. Збільшення собівартості змушує компанію підвищувати базову ціну продукту, яку в кінцевому підсумку оплачує клієнт. Це додаткове навантаження на компанію, яке покладають на клієнтів.

Великі компанії або бізнес-лідери можуть легко дозволити собі такі підвищені витрати і можуть не підвищувати ціни на продукти. Однак дрібні гравці змушені підвищувати ціни, оскільки вони просто не можуть собі дозволити додаткові витрати на КСВ. Вони вже намагаються боротися з великими гравцями на ринку, і ці підвищення цін ще більше ускладнюють їм це завдання [16, с. 15].

5. Труднощі впровадження та вимірювання. Впровадження та вимірювання КСВ може бути складним завданням, оскільки це часто вимагає від компаній орієнтуватися в складних етичних, екологічних і соціальних питаннях.

Крім того, компаніям може бути важко визначити кількісну оцінку впливу своїх ініціатив щодо КСВ, що ускладнює оцінку їх ефективності та порівняння результатів між організаціями [17, с. 34].

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є ключовим аспектом сучасного бізнесу, який прагне створити позитивний соціальний та екологічний вплив, одночасно сприяючи довгостроковому зростанню та прибутковості.

Розуміючи теоретичні аспекти, принципи, переваги та виклики КСВ, компанії можуть розробити більш ефективні стратегії та практики, які принесуть користь як їхнім зацікавленим сторонам, так і безпосередньо їм самим.

## **1.2 Види корпоративної соціальної відповідальності підприємства**

Корпоративна соціальна відповідальність – це поняття, яке відображає добровільне рішення компаній брати участь у соціальному розвитку своєї робочої сили, покращенні якості життя суспільства, а також захисті навколишнього середовища.

Корпоративна соціальна відповідальність проявляється по відношенню до різних учасників корпоративних відносин, будь то співробітники компанії, постачальники, держава або суспільство загалом.

Сьогодні корпоративну соціальну відповідальність прийнято розподіляти за такими критеріями:

### **1. За рівнем усвідомленості:**

Свідома. Організація (підприємство) розуміє свою місію як соціально відповідального суб'єкта господарювання. Реалізація соціально відповідальних програм враховується при розробці стратегічних і тактичних завдань організації (підприємства).

Ознаками свідомої реалізації КСВ є:

- наявність розробленої програми корпоративної соціальної відповідальності з чітким планом, який включає проект заходів з термінами виконання та особами, відповідальними за його реалізацію;
- наявність посадових обов'язків одного або декількох співробітників по реалізації PR-програми;
- щорічні звітні заходи, на яких підбиваються підсумки виконаної роботи з впровадження КСВ;
- медійна підтримка програми, що реалізується;
- наявність корпоративного етичного кодексу з прописаними в ньому загальними цінностями, що поділяються всіма співробітниками щодо принципів PR;
- укладення договорів з органами виконавчої та законодавчої влади про співробітництво в реалізації програм КСВ;
- наявність окремої статті витрат в річному бюджеті організації;
- окремою особливістю є використання принципів прозорості в роботі [22].

Відповідно до Керівництва з соціальної відповідальності ISO-26000, прозорість передбачає, що організація повинна розкривати в чіткий, точний і повний спосіб, а також в розумному і достатньому обсязі політику, рішення і діяльність, за які вона несе відповідальність [54].

Несвідома. Організація (підприємство) виконує соціальний тягар, але в завданнях організації це не прописано, а реалізація таких програм носить скоріше випадковий характер, не відображений в офіційній місії організації (наприклад, зниження витрат на ремонт дитячого садка, але таке зниження було викликано бажанням виграти аукціон, а не виконанням соціального тягара) [20, с. 180]. Ознаками несвідомої реалізації КСВ є:

- спонтанність;
- відсутність виділеного персоналу;
- відсутність внутрішніх документів, пов'язаних з КСВ [23].

## 2. З точки зору послідовності виконання:

Постійні. Соціально орієнтовані програми та проекти є невід'ємною частиною місії організації і прописані в установчих та інших документах. Як правило, такі організації обирають один або декілька напрямків своєї соціальної роботи і акцентують на них увагу (наприклад, надання допомоги організаціям, які підтримують постраждалих від природних катастроф, підтримка медичних досліджень з лікування рідкісних захворювань). Така соціально відповідальна діяльність, як правило, стає частиною іміджу компанії і завжди носить усвідомлений характер.

Періодичні. Проводяться в певні часові проміжки або певні дати. Наприклад, після завершення фінансового року виділення частини прибутку компанії на благодійність. Зазвичай виражається це у вигляді відсотку прибутку від операційної діяльності. До того ж організації часто змінюють напрямок своєї соціальної діяльності, прагнучи максимально підвищити імідж своєї організації при мінімізації витрат.

Нерегулярні. У більшості випадків це цілеспрямована діяльність, спрямована на ліквідацію наслідків резонансної події (наприклад, заява деяких будівельних компаній про будівництво дешевого житла після пожеж. У цьому випадку бажання проявити себе в соціальних програмах більше схоже на рекламу своєї організації, виходячи з резонансу того чи іншого заходу, аніж реалізація КСВ) [1, с. 43].

## 3. За напрямком:

Зовнішні. Організація (підприємство) реалізує соціальні програми, які мають на меті покращити життя людей, які не мають до цього ніякого відношення. Вони реалізуються у формі благодійних пожертвувань, спонсорства тощо. При цьому організація може отримати «віддачу» у вигляді додаткової реклами, але це не є для неї самоціллю. Маючи зовнішню спрямованість, організації ведуть соціальний діалог, який за визначенням Міжнародної організації праці включає в себе всі форми і види переговорів між державними службовцями, роботодавцями і працівниками компаній з

метою обговорення соціально значущих питань, що представляють інтерес для кожної зі сторін.

На зовнішню соціальну відповідальність великий вплив чинить вид діяльності, яку вона здійснює. Корпоративна соціальна відповідальність є цілісним поняттям і включає в себе різні види відповідальності.

Зовнішня корпоративна соціальна відповідальність в основному розглядається в трьох напрямках:

- економічна;
- соціальна;
- екологічна [12, с. 138].

Відповідно до концепції корпоративної соціальної відповідальності економічна відповідальність повинна забезпечувати сталий і ефективний розвиток виробництва і зростання чистого прибутку, задовольняючи при цьому соціально-економічні потреби суспільства шляхом:

- збільшення інвестицій у сталий розвиток продукції;
- ефективне використання трудових, матеріальних та інших ресурсів;
- підвищення ефективності ділових відносин;
- НДДКР в інтересах компанії;
- моральне ставлення до споживачів і конкурентів [11, с. 70].

На думку дослідників, саме економічна відповідальність є суперечливою і складною. У сучасному світі діяльність комерційних організацій є одним з ключових напрямків економічного розвитку і, відповідно, вибір, зроблений фірмами, фактично формує майбутнє суспільства [4, с. 24].

Соціальна відповідальність компаній ґрунтується на принципах добросовісності, справедливості та рівності у відносинах з партнерами та конкурентами. Соціальна відповідальність впливає на соціальні процеси і явища, що виражається в ряді дій, спрямованих на інтереси працівників і суспільства в цілому, а саме:

- повага до прав людини;
- дотримання правил охорони праці;

- підвищення кваліфікації персоналу;
- благодійні та волонтерські акції [23].

Екологічна відповідальність підприємства полягає у свідомій участі в різних заходах, спрямованих на мінімізацію негативного впливу підприємства на навколишнє середовище в процесі його господарської діяльності. Вона повинна бути спрямована на вирішення таких завдань, як:

- забруднення води, ґрунту, атмосфери;
- викиди промислових відходів;
- радіоактивне забруднення;
- побутові відходи;
- втрата біорізноманіття;
- зміна клімату тощо [22].

З метою вирішення вищевказаних завдань компанії використовують у своїй діяльності оцінку впливу на навколишнє середовище та впроваджують нові технології з найменшим негативним впливом на навколишнє природне середовище.

Внутрішні. Відносини між власниками та керівництвом організації та її працівниками демонструють внутрішню КСВ. Це стосується не лише визначеного законодавством базового рівня відповідальності, а й, більшою мірою, добровільно проявлена ініціатива організації на проблеми її працівників [32]. Вона реалізується за рахунок поліпшення добробуту співробітників організації. Відповідно до цього розуміння заходи внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності підприємства включають в себе діяльність, що здійснюється за наступними напрямками:

- 1) заходи соціального захисту працівників підприємства;
- 2) розвиток працівників організації;
- 3) визнання та врахування інтересів персоналу підприємства в процесі прийняття значних управлінських рішень;
- 4) соціально відповідальна реструктуризація [21].

Перша сфера – заходи соціального захисту працівників організації –

може включати в себе такі її специфічні види:

- усунення будь-якої дискримінації при прийомі на роботу, оплаті праці та кар'єрному зростанні;
- дії, спрямовані на захист життя і здоров'я персоналу та допомога працівникам у критичних ситуаціях;
- збереження гідної заробітної плати, стабільної і в той же час соціально значущої.

Розвиток людського капіталу є другим напрямком організації. Це досягається за допомогою програм підвищення кваліфікації та навчання, що робить співробітників більш конкурентоспроможними та знижує навантаження на державний бюджет у разі втрати працівником робочого місця. Для залучення та утримання талановитих співробітників стратегія розвитку персоналу включає розвиток людського капіталу. Використання мотиваційних схем винагороди та ведення внутрішньоорганізаційних комунікацій, що може включати навчання та підвищення кваліфікації.

Система взаємодії зі співробітниками як основними стейкхолдерами будь-якої компанії є третім напрямком КСВ. Цей напрям охоплює виявлення та врахування інтересів співробітників під час прийняття рішень керівництвом. Такий метод відображає відповідальне ставлення до співробітників, яка є однією з основних тенденцій останнього часу. Ефективне управління персоналом означає, що працівники повністю залучені до процесу розвитку організації.

Соціально відповідальна реорганізація є останнім, четвертим, напрямком. Це напрямок соціальних програм компанії, який має на меті забезпечення реорганізації компанії соціально відповідально.

В рамках кожного напрямку конкретна організація розробляє і впроваджує свій комплекс заходів, створюючи велику кількість внутрішніх видів КСВ, які використовуються на практиці:

- 1) соціальний захист персоналу;
- 2) недискримінація в практиці зайнятості;

- 3) недискримінація при просуванні по кар'єрних сходинках;
- 4) забезпечення охорони життя і здоров'я працівників, у тому числі санаторно-курортного лікування працівників;
- 5) гідну оплату праці, включаючи систему оплати праці та заходи соціальної підтримки;
- 6) участь підприємства в іпотечному та житловому будівництві для своїх працівників, у тому числі в житловому будівництві на засадах співфінансування муніципальних бюджетів;
- 7) розвинена система взаємодії з працівниками як основними стейкхолдерами будь-якої компанії;
- 8) надання працівникам можливостей для підвищення кваліфікації, безперервного навчання;
- 9) дотримання сімейних обов'язків працівників, у тому числі гнучка система зайнятості та відпусток;
- 10) участь у вирішенні питань, пов'язаних з безробіттям молоді або жінок;
- 11) інформаційно-роз'яснювальна робота, пов'язана з можливістю отримання виплат і пільг на основі соціальних програм;
- 12) навчання та інформування працівників у сфері соціальної відповідальності [22].

За рівнем усвідомлення зовнішня і внутрішня КСВ можуть бути як свідомими, так і несвідомими.

Підсумовуючи, корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою сучасного бізнесу, що відображає моральні принципи та цінності організації.

Розглянуті види корпоративної соціальної відповідальності підприємства узагальнено наочно на рисунку 1.1.

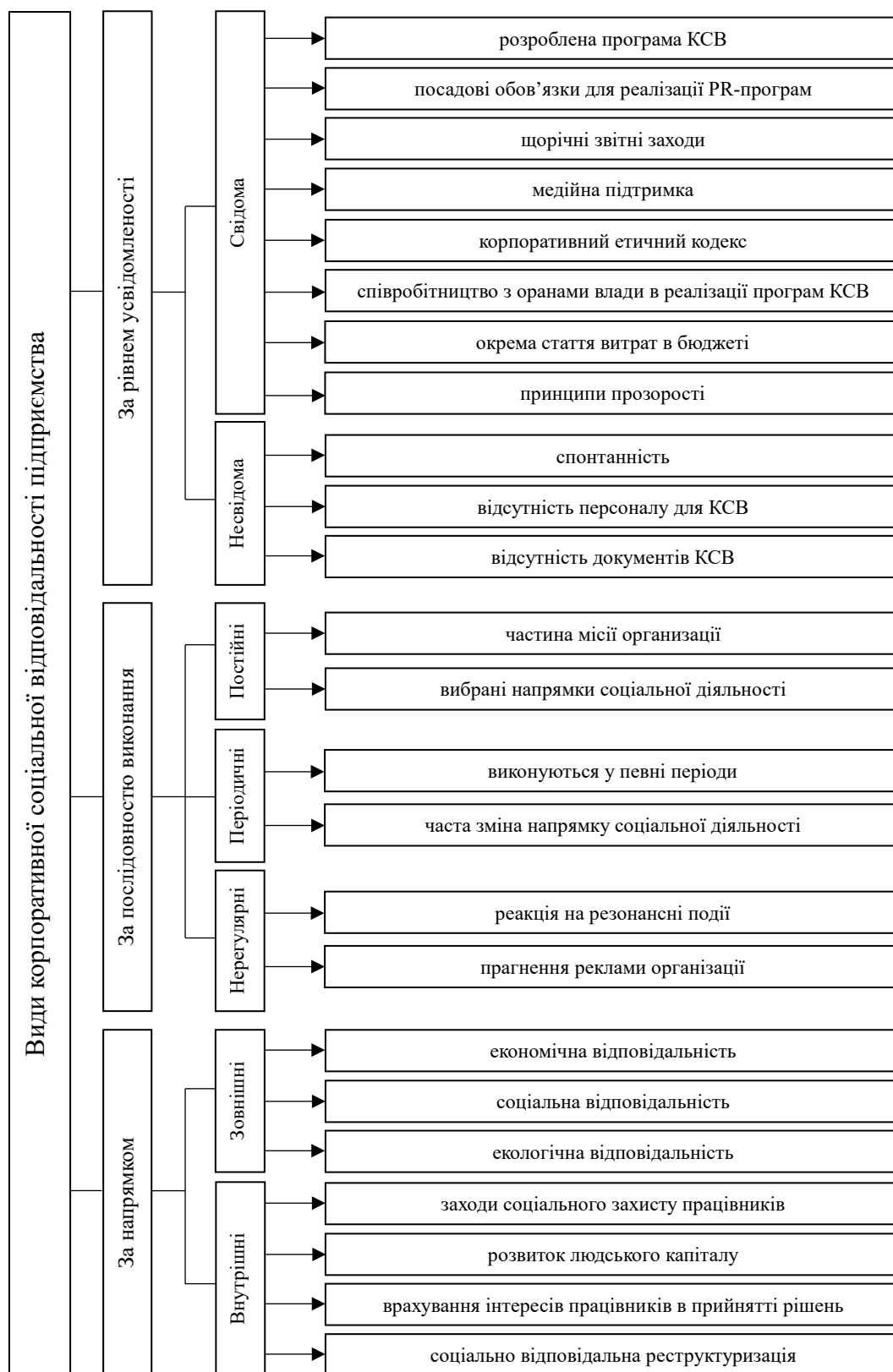


Рисунок 1.1 – Види корпоративної соціальної відповідальності підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі консолідованих даних з низки джерел [1; 12; 21; 22; 23; 32]*

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що цей перелік ознак не є вичерпним, оскільки КСВ продовжує розвиватися та привертати увагу дослідників. В результаті виявляються нові тенденції, а, отже, і види КСВ.

### 1.3. Моделі корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Сучасна академічна спільнота виділяє декілька моделей КСВ, які відрізняються певними параметрами і відповідають умовам країн, в яких вони формуються (рисунок 1.2).

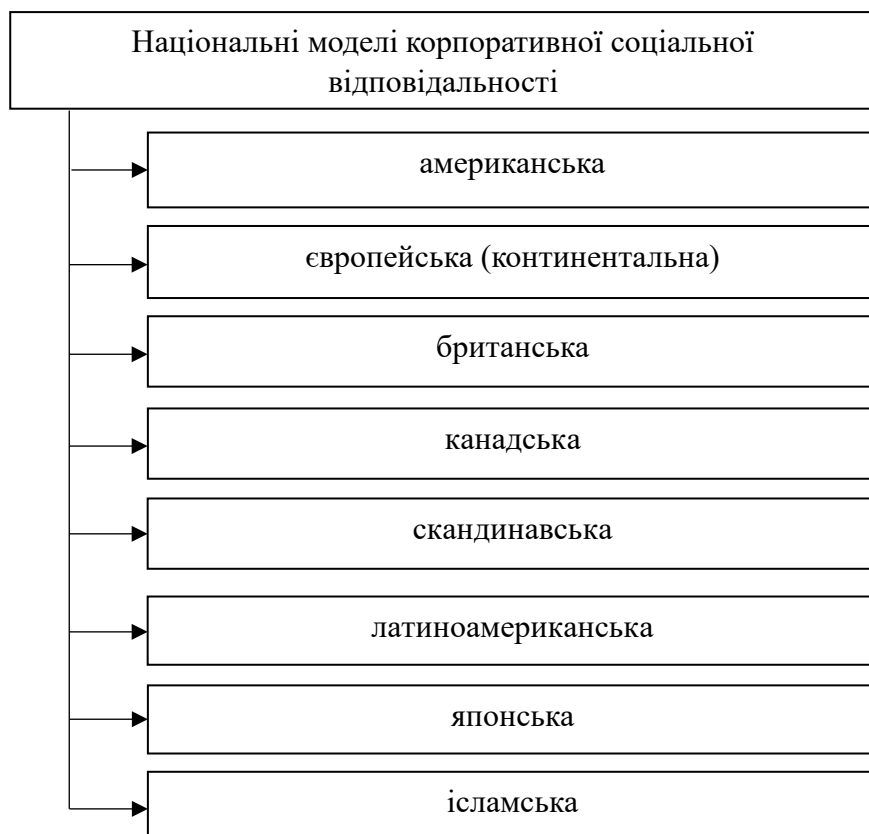


Рисунок 1.2 – Національні моделі корпоративної соціальної відповідальності

*Джерело: складено на основі праць Ворончак І.О. та Ляшук К. П. [5, с. 24; 31]*

Розглянемо особливості національних моделей корпоративної

соціальної відповідальності.

### 1. Американська національна модель КСВ.

Корпоративна соціальна відповідальність має давню традицію в США. Американська модель КСВ почала формуватися понад 100 років тому (на початку ХХ століття) та продовжує розвиватися і нині в унісон з громадянським суспільством [7, с. 53].

Держава намагається не втручатися безпосередньо у справи приватного сектора. Вона стимулює соціально відповідальну поведінку через податкові пільги та кредити, але не регулює її жорстко і дозволяє компаніям в США самостійно вирішувати, в яких формах і в якому обсязі вони будуть впроваджувати принципи КСВ. Іншими словами, ініціатором КСВ є сам бізнес.

Важливо зазначити, що державного регулювання у сфері соціальної відповідальності все ж повністю не вдалося уникнути. Однак ця норма стосується певних сфер діяльності і, як правило, пов'язана з фундаментальними правами людини [9, с. 140].

Так, 16 грудня 2016 року Уряд США прийняв перший Національний план дій щодо відповідального ведення бізнесу (Відповідальне ведення бізнесу. Перший національний план дій для США) [62]. Цей План покликаний посилити роль уряду США у сприянні відповідальному веденню бізнесу шляхом ефективною координації та розробки єдиної політики для просування високих стандартів ведення бізнесу в усьому світі, розширення сфер співпраці та підтримки провідних компаній. Цей документ присвячений ініціативам уряду США, пов'язаним з американськими компаніями, що працюють за кордоном. Він зосереджений на п'яти категоріях ініціатив:

1. Подавати приклад іншим.
2. Співпрацювати із зацікавленими сторонами.
3. Сприяти розвитку відповідального ведення бізнесу компаніями.
4. Визначити соціально відповідальні компанії.
5. Забезпечити доступ до механізму розгляду скарг та пошук ефективних засобів правового захисту [62].

Кожна з п'яти категорій містить опис конкретних урядових ініціатив, а також інформацію про відповідальних суб'єктів.

Як зазначалося раніше, представники американського бізнесу мають право самостійно визначати пріоритетність та напрямки при реалізації КСВ, а також потенційні методи їх реалізації. Більшість компаній розглядають своїх акціонерів, персонал та місцеві громади як ключових зацікавлених сторін. Пріоритетними напрямками інвестування вони вважають такі проблемні сфери, як охорона здоров'я, освіта, послуги місцевому населенню (допомога інвалідам, ветеранам війни тощо).

Корпоративна філантропія вже давно є найпопулярнішою формою впровадження КСВ американськими компаніями. Створення фондів є характерним для Сполучених. Багато соціальних проблем, таких як бідність, голод, зміна клімату, різноманітні екологічні проблеми, соціальна нерівність, проблеми локальних громад, вирішуються завдяки благодійності великих компаній. Важливо також відзначити, що більшість американських компаній не сприймають філантропію як одноразове вираження доброї волі, а прагнуть до взаємовигідного співробітництва в довгостроковій перспективі. Традиційний підхід до філантропії поступово витісняється стратегічним [31].

Іншими популярними формами впровадження КСВ в компаніях є цільові програми різної спрямованості, а також цілеспрямовані маркетингові стратегії (за умови, що частина коштів від реалізації товарів піде на соціально значущі цілі). Усередині самих компаній створюються Фонди соціального захисту населення, які надають кошти на виплату пенсій по інвалідності, допомоги по тимчасовій непрацездатності тощо. Між бізнесом і громадськими організаціями створюються «соціальні альянси», які дають можливість співпрацювати для вирішення соціально значущих проблем.

Отже, американську національну модель КСВ можна охарактеризувати як відкриту. Для неї характерні: державне регулювання, яке більше спирається на стимули, ніж на примус, лімітоване втручання держави в приватний сектор, корпоративна соціальна відповідальність, розроблена бізнесом незалежно від

тиску активістів, низка стратегій впровадження КСВ, у тому числі фінансові, та відверта громадська позиція. Всі ці характеристики складають основу американської моделі, яка пройшла випробування часом.

## 2. Європейська (континентальна) національна модель КСВ.

Європейську (континентальну) модель можна назвати антиподом ліберальної американської моделі. Вона почала формуватися у 1970-х роках, але самостійним напрямком роботи Європейського Союзу КСВ стала лише на початку 2000-х років [19, с. 95]. Ця модель охоплює держави, розташовані на європейському континенті, за винятком Великої Британії, Ісландії, Ірландії та інших острівних держав.

Сьогодні активна участь держави відіграє першорядну роль у стимулюванні КСВ у європейських країнах. Багато в чому це пов'язано з «особливостями європейської політичної культури і соціалізації, а саме: активна участь (суспільства), що впливає з усвідомлення і вміння формувати запити; плюралізм думок; консенсус щодо основних цінностей.

Європейська політична культура не лише створює можливості, а й багато в чому заохочує активне реагування на глобальні та локальні виклики сталого розвитку [31]. В результаті ми можемо спостерігати ефективне функціонування різних суб'єктів, які сприяють просуванню принципів сталого розвитку. До таких суб'єктів належать: громадські організації, профспілки, бізнес-асоціації (зокрема, CSR Europe) тощо.

Європейська модель КСВ характеризується високим ступенем розвитку законодавчої бази, що, безперечно, впливає на практику впровадження КСВ представниками бізнесу.

Діяльність європейських компаній суворо регламентована відповідно до чинного трудового, екологічного та податкового законодавства. Вони характеризуються високим рівнем внутрішнього корпоративного регулювання.

Загалом, для європейської моделі КСВ характерні:

- стратегічний підхід;

- дотримання законодавства як невід’ємний елемент ведення бізнесу;
- орієнтація на широке коло стейкхолдерів: від державних службовців до кінцевого споживача;
- широкий спектр форм соціально відповідальної поведінки, що реалізуються на вимогу самих компаній, а також у відповідь на ініціативи державних органів;
- посилення впливу на питання прозорості [5, с. 10].

Останній з цих пунктів є вкрай важливим для країн європейської спільноти, оскільки низка скандалів, які торкнулися найбільших компаній на початку 2000-х років (зокрема, корупційні скандали навколо німецьких компаній Siemens, Volkswagen, Daimler, французької компанії Elf), серйозно підірвали авторитет бізнес-структур в очах громадськості [5, с. 11].

Таким чином, європейську (континентальну) модель КСВ можна охарактеризувати як закриту. Для неї характерні: високий рівень державного регулювання у сфері бізнесу та КСВ; поглиблене вивчення законодавчої бази (особливо в соціальній та екологічній сферах); впровадження КСВ компаніями з акцентом на механізми державного регулювання та внутрішні корпоративні нормативні акти; широкий спектр форм впровадження КСВ (часто у співпраці з державними органами); підвищена увага компаній до прозорості через відсутність довіри суспільства до приватного сектору.

### 3. Британська національна модель КСВ.

Більшість сучасних експертів сходяться на думці, що британська національна модель КСВ поєднує в собі риси як американської, так і європейської (континентальної) моделей, тобто має змішаний («гібридний») характер. Початок її формування припадає на 80-ті роки ХХ століття, а розвиток триває донині.

Як і європейська (континентальна) модель, британська характеризується активною підтримкою бізнесу з боку держави. Вона розробляє необхідну нормативну документацію, активно підтримує соціально орієнтовані проекти, впроваджує КСВ у систему публічних закупівель, стимулює суспільний діалог

з питань КСВ, публікує інформаційні звіти про діяльність у цій сфері. Основна увага приділяється таким екологічним цілям, як: скорочення викидів парникових газів; скорочення кількості ділових авіарейсів всередині країни; зменшення кількості відходів, що утворюються; зменшення споживання паперу, зниження споживання води; контроль з боку Уряду з питань КСВ у ланцюгах постачання; увага Уряду до питань прозорості та відкритості реалізації проектів [6, с. 25].

Уряд Великої Британії приділяє особливу увагу питанням відкритості. Однією з ініціатив у цій сфері є Ініціатива прозорості видобувних галузей (ШВГ), яка підвищує прозорість платежів компаній, а також державних доходів від видобутку корисних копалин [6, с. 25].

З іншого боку, британські компанії, заручившись підтримкою держави, самостійно ініціюють діяльність у сфері КСВ. Це характерно для американської ліберальної моделі.

Спектр форм впровадження КСВ британськими компаніями дуже великий. Вона включає в себе форми, характерні як для американської, так і для європейської (континентальної) моделі: від одноразових благодійних пожертвувань до масштабних соціальних інвестиційних проектів. Британські компанії приділяють особливу увагу розвитку місцевих громад. Масштабні соціальні проекти реалізуються під егідою організації «Бізнес у громаді», яка об'єднує зусилля понад 800 представників бізнесу: від малих підприємств до глобальних корпорацій.

Активну позицію займають профспілки, підпорядковані єдиній організації – Конгресу профспілок (КП), які відстоюють права трудящих з широкого кола питань, пов'язаних з умовами праці. Більшість компаній мають представника профспілкових організацій [31].

Прагнучи бути прозорими та відкритими, британські компанії активно підготовлюють нефінансову звітність. Сьогодні вони посідають друге місце у світі за загальною кількістю виданих звітів, поступаючись лише США.

Таким чином, британська національна модель КСВ поєднує в собі

аспекти відкритої американської та закритої європейської (континентальної) моделей. Активна підтримка КСВ з боку державних органів доповнюється ініціативою самих компаній.

#### 4. Канадська національна модель КСВ.

Канадська національна модель КСВ, як і британська, має гібридний характер, що поєднує в собі риси американської та європейської (континентальної) моделей. Її становлення відбулося в 70-х роках ХХ століття, а його розвиток до сих пір відбувається в унісон з канадським суспільством.

Говорячи про канадську національну модель КСВ, слід зазначити, що вона характеризується високою активністю з боку державних органів. Уряд Канади розробив Стратегію сталого розвитку, в якій визначено 13 цілей, що узгоджуються з 17 цілями Порядку денного ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року: ефективні дії щодо пом'якшення наслідків зміни клімату; скорочення викидів вуглецю; «чисте зростання», тобто розвиток економіки, заснованої на альтернативних джерелах енергії; розвиток інфраструктури; використання «чистої енергії»; підтримання чистоти океанів і прибережних районів; підтримання чистоти озер і річок; підтримка біорізноманіття екосистем; турбота про навколишнє середовище (підтримка всіх типів популяцій); забезпечення високої якості питної води; використання інновацій в аграрному секторі; забезпечення взаємодії канадців з природою; забезпечення безпеки та здоров'я територіальних громад [78].

Особливу увагу Уряд приділяє проблемам корінних народів. Одним із способів підтримки є фінансування благодійної організації «Індспір».

Державні органи Канади приділяють підвищену увагу питанням КСВ у видобувній галузі. На сьогодні діє Стратегія сприяння розвитку КСВ у видобувних галузях, яка демонструє очікування Уряду стосовно того, що компанії просуватимуть канадські цінності та працюватимуть за кордоном відповідно до найвищого рівня етичних стандартів. Крім того, відповідно до Закону про заходи прозорості видобувного сектору, канадські компанії зобов'язані щорічно звітувати про конкретні платежі, здійснені уряду Канади

та за кордоном [31].

Однак, незважаючи на всю активність Уряду Канади, ініціатором КСВ все ж є представники бізнесу. У свою чергу, передумови для поширення найкращих соціально свідомих практик створюються державними організаціями. Вони розробили An Implementation Guide for Canadian Business, який містить практичні поради про те, як розробити бізнес-кейс для впровадження КСВ-ініціатив, формування та подальше застосування соціально відповідальної стратегії, та вимірювання отриманих результатів та поширення кращих корпоративних практик в бізнес-спільноті [37].

Для обговорення широкого кола питань, пов'язаних з КСВ, створені спеціалізовані організації, серед яких: Канадський бізнес за соціальну відповідальність, CBSR; Канадський центр етики та корпоративної політики, CCECP; Conference Board of Canada, CBC та ін. Ці організації сприяють поширенню кращих соціально відповідальних практик, забезпечують прозорість та відкритість у вирішенні питань, надають компаніям необхідну інформацію.

Спектр форм впровадження КСВ канадськими компаніями дуже великий. Успішно реалізуються проекти державно-приватного партнерства. Завдяки такій формі співпраці між бізнесом та урядом по всій Канаді було створено 4790 лікарняних ліжок, 170 залів судових засідань, 930 кілометрів доріг та іншої життєво важливої інфраструктури [31].

Говорячи про канадську національну модель КСВ, необхідно звернути увагу на те, що позиція канадського суспільства щодо КСВ та сталого розвитку враховується державними органами при складанні Федеральної стратегії. Для того, щоб врахувати думку якомога більшої кількості канадців, Уряд організував багато можливостей для спілкування: рекомендації електронною поштою, дискусійний онлайн-простір «Let's Talk Sustainability», зустрічі зі стейкхолдерами, вебінари тощо [31].

Таким чином, канадська національна модель КСВ має «гібридний» характер. Вона поєднує в собі риси американської (ініціювання КСВ самими

компаніями) та європейської (континентальної) (підвищена увага з боку держави) моделей. Ця модель є найбільш ефективною і збалансованою. Вона розроблена таким чином, що виключає тиск з боку держави, але в той же час дає можливість виявляти та ефективно вирішувати нагальні соціальні проблеми у формі багатостороннього діалогу в системі «державо-бізнес-неприбуткові організації-суспільство». До цієї моделі можна застосувати кліше «зроблено людьми для людей». Особливо цінним є той факт, що державні структури враховують думку жителів країни, тим самим підвищуючи рівень лояльності населення, формуючи дух приналежності.

#### 5. Скандинавська національна модель КСВ.

Дана модель КСВ, поряд з британською та канадською, має «гібридний» характер. Це характерно для трьох країн, що входять до Європейського Союзу – Швеції, Данії та Фінляндії, а також Норвегії та Ісландії.

Специфіка КСВ в скандинавських країнах багато в чому обумовлена існуючою економічною і соціальною моделлю загального добробуту. Це передбачає високу частку участі держави у прийнятті рішень щодо більшості соціальних проблем. Жорстка фіскальна система зобов'язує бізнес сплачувати левову частку своїх доходів у вигляді податкових платежів [29, с. 96]. Держава, у свою чергу, акумулює ці кошти та розподіляє їх, керуючись принципом справедливості, тобто забезпечує громадян якісною медициною, освітою, соціальними виплатами різного роду тощо.

Скандинавська модель КСВ характеризується високим ступенем опрацювання законодавчої бази. Швеція, Данія та Фінляндія мають Національні плани дій з КСВ. Норвегія та Ісландія мають різноманітні плани з різною спрямованістю на права людини, гендерну різноманітність, захист дітей, охорону здоров'я, безпеку харчових продуктів, також Норвегія має Робочу програму співробітництва з Європейським Союзом у вирішенні ключових питань у сферах конкурентоспроможності, освіти, міграції, клімату та енергетичної політики (Норвегія в Європі. Робоча програма Уряду щодо співробітництва з ЄС). [19, с. 96]

Країни приділяють особливу увагу розвитку «зеленої енергетики». Цьому сприяють їх географічні та кліматичні особливості. Усі 5 країн мають Національні плани дій з відновлюваної енергетики на основі Директиви Європейського Союзу (Директива 2009/28/ЄС) [26].

Скандинавські компанії мають право самостійно приймати рішення про вибір тих чи інших форм впровадження КСВ. Однак їх свобода не безмежна. Скандинавські уряди мають можливість просувати КСВ, змушуючи бізнес розкривати інформацію про нефінансову інформацію. Швеція є лідером у сфері регулювання КСВ.

Швеція стала першою країною у світі, яка зажадала від державних компаній подавати звіти про сталий розвиток. Швеція та Данія розширили сферу дії Директиви 2014/95/ЄС. Усі компанії зі штатом понад 250 співробітників тепер зобов'язані розкривати нефінансову інформацію [27]. Аналогічні тенденції спостерігаються у Фінляндії (з 2011 року державні компанії зобов'язані звітувати про свої показники сталого розвитку) та Норвегії (у 1998 році до Закону про бухгалтерський облік були внесені поправки, які зобов'язують усі норвезькі компанії розкривати інформацію про умови праці, гендерну рівність та екологічні проблеми) [21].

Серйозна участь держави присутня і в сфері некомерційних організацій. Центральні та місцеві органи влади надають значну фінансову підтримку третьому сектору, наприклад, у вигляді грантів різного типу.

Таким чином, для скандинавської національної моделі характерні: державний патерналізм, обумовлені панівною економічною і соціальною моделлю загального добробуту; активність бізнесу у вирішенні питань, які не покриваються системою державної підтримки; високий ступінь довіри бізнесу та суспільства до державних органів. У сукупності всі ці фактори дозволяють моделі успішно функціонувати і розвиватися.

#### 6. Латиноамериканська національна модель КСВ.

Латиноамериканським країнам властива висока активність ЗМІ, тому громадськість досить добре проінформована про соціальну відповідальність

корпорацій. У країнах БРІКС розвиток КСВ спрямовано на зміцнення корпоративного управління, захист довкілля та соціальну політику щодо персоналу [19, с. 97].

#### 7. Японська національна модель КСВ.

Ділова культура в японських корпораціях сформувалася в період післявоєнного спаду економіки держави. Перед керівниками компаній стояло завдання відновити економічне і соціальне життя суспільства. Керівництво компаній почало вирішувати проблеми, застосовуючи традиційні схеми управління до нових умов, а пізніше перейшло до застосування знань, отриманих від американських практиків. За допомогою цього синтезу теоретичних основ сформувалася сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності в Японії.

Характеристики, які відрізняють японську КСВ, є:

- важливість ролі сім'ї у наданні соціальної допомоги;
- значення інструментів страхування у збереженні сил держави у наданні соціальної підтримки;
- корпоративна благодійність;
- поєднання централізації та децентралізації в соціальній роботі [19, с. 98].

Більшою мірою система КСВ спрямована на внутрішнє середовище організації. Дотримуючись системи «довічної зайнятості», організація, в якій працює людина, сприймається як «сім'я» [6, с.27]. У цій «сім'ї» кожен співробітник є рівноправним її членом. Співробітники таких компаній можуть бути впевнені в завтрашньому дні, так як відповідальність за нього несе його «сім'я». Система передбачає гарантоване робоче місце до виходу на пенсію. У момент виходу на пенсію працівник отримує одноразову виплату, рівну його заробітній платі протягом п'яти-шести років. Однак така система існує тільки в найбільших корпораціях, і якщо компанія опиниться в скрутному фінансовому становищі, вона також буде змушена звільнити співробітників, оскільки довічний трудовий договір в документах не відображений.

Відмінним напрямком розглянутої моделі КСВ є акцент на екологічних цінностях, турботі про навколишнє середовище, покращення освітнього та культурного рівня у суспільстві, а також просування НТП.

Значна роль держави у сфері планування, міцний правовий фундамент корпоративної поведінки, визначення правильних життєвих цінностей - основні характеристики японської моделі КСВ.

Японська система соціальної підтримки співробітників характеризується наявністю такого елемента, як корпоративна благодійність, яка надає співробітникам компанії додаткову допомогу. Основними напрямками цього явища перш за все є:

- забезпечення додаткових пенсій для людей похилого віку;
- допомога в організації розважальних заходів для відпочинку співробітників. Завдяки підтримці цього напрямку стає очевидним, що японці можуть дозволити собі часто подорожувати.

- підтримка компаній у вирішенні житлових проблем працівників. У зв'язку з тим, що житло в Японії дуже дороге, багато компаній надають комфортабельні гуртожитки як для одиноких, так і для сімейних співробітників. Кредити під низькі відсотки також доступні на покупку житла. А великі компанії іноді самі будують житло для своїх підлеглих.

- можливість працівників брати участь у прибутку організації здійснюється у вигляді надання додаткових грошових премій (премій за певну кількість місяців).

- виділення матеріальної допомоги на навчання дітей працівників як у середніх спеціалізованих, так і у вищих навчальних закладах [21].

У той же час японські підприємства надають істотну підтримку і в інших життєвих ситуаціях, з якими стикаються їх підлеглі.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність – це філософія, якої дотримуються японські компанії. Захист інтересів суспільства є такою ж важливою сферою цієї філософії, як і безпосереднє отримання прибутку.

## 8. Ісламська модель КСВ.

Незважаючи на підвищену увагу підприємців ісламських країн до проблем КСВ в останні роки, впровадження принципів соціально відповідального бізнесу в ділову практику тут відбувається повільно. При цьому слід мати на увазі, що ісламський підхід до КСВ заснований на Корані і відображеному в ньому досвіді розуміння взаємодії людей один з одним і з природою.

Центральне місце в ісламській економічній системі займають моральні принципи економічних відносин, які повинні сприяти процвітання ісламського суспільства в цілому. Підзвітність у цьому контексті означає відповідальність компанії перед суспільством за сприяння соціальній та економічній справедливості в межах своїх можливостей.

В рамках ісламського підходу КСВ – це морально-релігійна ініціатива, заснована на переконанні, що, незалежно від фінансових результатів діяльності компанії, вона не повинна порушувати моральні закони. Дотримання законів шаріату в бізнесі означає, що метою підприємця є не тільки максимізація прибутку, але і досягнення кінцевого щастя, визнаючи свою соціальну і моральну відповідальність за благополуччя інших людей (споживачів, співробітників, акціонерів і місцевих жителів) [31].

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що кожна з розглянутих моделей КСВ має свої особливості, які дозволяють відрізнити одну національну модель від іншої та виявити кращі практики для адаптації до вітчизняних реалій.

## **Висновки за розділом 1**

Проведене дослідження теоретичних засад корпоративної соціальної відповідальності підприємства дає змогу зробити наступні висновки:

1. Аналіз визначень поняття корпоративна соціальна відповідальність дає змогу зробити висновок, що на сьогодні не вироблено єдиного визначення.

Однак очевидним є той факт, що всі існуючі сьогодні визначення єдині в одному: КСВ передбачає відповідальність компанії у відносинах з партнерами, щодо споживачів, працівників, суспільства в цілому, а також екологічну відповідальність.

Міжнародний стандарт ISO 26000, який визначає корпоративну соціальну відповідальність як відповідальність організації за вплив її рішень і дій на суспільство і навколишнє середовище через прозору і моральну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і благополуччя суспільства, відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними стандартами поведінки та інтегрована в діяльність організації, є, на нашу думку, найбільш повним і точним визначенням цього поняття.

2. Корпоративну соціальну відповідальність прийнято розподіляти за такими критеріями:

1) за рівнем усвідомленості:

- свідома;
- несвідома.

2) з точки зору послідовності виконання:

- постійна;
- періодична;
- нерегулярна.

3) за напрямком:

- зовнішня;
- внутрішня.

3. Сучасна академічна спільнота виділяє декілька моделей КСВ, які відрізняються певними параметрами і відповідають умовам країн, де вони формуються: американська, європейська (континентальна), британська, канадська, скандинавська, латиноамериканська, японська, ісламська.

Кожна з національних моделей КСВ має свої особливості, які дозволяють відрізнити одну національну модель від іншої та виявити кращі практики для адаптації до вітчизняних реалій.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТИЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» – українська приватна компанія із логістики, яка є лідером експрес-доставки по обсягах доставлених посилок.

Історія компанії ТОВ «Нова Пошта» розпочалася у лютому 2001 р. Стартовий капітал компанії складав 7 тис. дол., а команда компанії на початку діяльності включала в себе 7 осіб. Так розпочалася історія ТОВ «Нова Пошта», котра згодом змогла сформуванати в Україні ринок експрес-доставки [34].

Етапи розвитку ТОВ «Нова Пошта» наведено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Етапи становлення та розвитку ТОВ «Нова Пошта»

*Джерело: побудовано автором на основі інформації з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» [34]*

*Початок діяльності (2001-2004 рр.)*

На початку 2000-х років в Україні не існувало ринку експрес-доставки: його замінювали провідники потягів та водії маршрутних таксі. Передача посилок без будь-яких гарантій і через незнайомих людей супроводжувалася чималими ризиками. Тоді засновники компанії поставили собі мету – прищепити українцям культуру безпечних та легких відправлень посилок. Спершу доводилось пояснювати потенційним клієнтам, що доставка із ТОВ «Нова Пошта» є зручним та необхідним сервісом.

Перших 3 роки роботи ТОВ «Нова Пошта» пройшли у пошуках клієнтів та шляхів розвитку. Співзасновники ТОВ "Нова Пошта" зазнали кардинальних змін, коли отримали ступінь Executive MBA. Освіту отриману в бізнес-школи засновники називають першим кроком до методичного та усвідомленого підходу до управління бізнесом [34].

*Зростання (2005-2006 рр.)*

На 4 році існування в ТОВ «Нова Пошта» появились перші великі клієнти, а також конкуренти. Саме зростаючі масштаби бізнесу й розвиток конкуренції стали ключовими викликами, подолання котрих стало для компанії вагомим та необхідним загартуванням.

Адаптація до нових умов ведення бізнесу вимагала від власників ТОВ «Нова Пошта» переглянути підходи щодо якості сервісу. Саме тоді у компанії сформувались та зміцніли дві головні цінності - клієнтський сервіс й висока якість послуг.

У той час в ТОВ «Нова Пошта» почалось формування основної команди управлінців, а також адміністративної структури із розподілом на регіональні філії й центральні офіси у м. Київ і м. Полтава [34].

*Динамічний розвиток (2007-2008 рр.)*

2007 рік став першим роком прибутковості "Нової пошти". Незабаром після цього у компанії розпочався знаковий етап активного розвитку. Упродовж декількох років ТОВ «Нова Пошта» демонструвала впевнене

зростання: відкривалися відділення у містах-мільйонниках, посилювалися позиції у сегменті B2B унаслідок розширення клієнтської бази.

Важливо, що компанія вистояла восени 2008 р., у період світової фінансової кризи. За умов важкої економічної ситуації, котра обумовила зниження оборотів ТОВ «Нова Пошта» на 30%, власники прийняли рішення одержати максимум вигоди. Так, власники компанії вирішили продовжити розвиток: оптимізувати логістику, змінити підхід до мотивації персоналу та маркетингу, сфокусуватися на ефективності продажів. Й уже у грудні 2008 р. ТОВ «Нова Пошта» змогло знову продемонструвати зростання. На той час компанія уже була представлена у всіх регіонах України [34].

#### *Лідерство на ринку (2009-2011 рр.)*

У 2009 р. ТОВ «Нова Пошта» зайняла лідируючі позиції на ринку експрес-доставки в Україні. Компанія розширювалася вражаючими темпами, щороку нарощуючи обсяги перевезених вантажів втричі. В 2009 р. ТОВ «Нова Пошта» доставила понад 1,6 млн посилок, а у 2010 р. – понад 4 млн.

Схожими темпами розвивалася і мережа відділень ТОВ «Нова Пошта». Якщо у 2009 р. вона складалася із восьми десятків відділень, то у 2010 р. їх кількість налічувала уже 140.

Одна із головних цілей компанії – підвищення ефективності бізнес-процесів. Поступово розширювалася мережа, удосконалювалася система логістики й сортування вантажів, оновлювався автопарк. Завдяки роботі такого складного й у той же час злагодженого механізму ТОВ «Нова Пошта» змогла забезпечити клієнтам легкість, своєчасність та надійність сервісу.

У цей період ТОВ «Нова Пошта» активно налагоджувала роботу із зростаючим сегментом e-commerce та стала ключовим партнером для чималої кількості інтернет-магазинів. Пропозиція клієнтам «логістики під ключ» дало змогу ТОВ «Нова Пошта» міцно закріпитись на ринку B2C [34].

Вже через два роки, до кінця 2011р., кількість посилок, відправлених із відділень ТОВ «Нова Пошта», збільшилася до 12 млн на рік. Мережа налічувала понад 500 відділень по усій Україні [34].

На той час у компанії працювало понад 5 000 осіб. Було прийнято рішення відкрити Корпоративний університет, задля надання їм можливість навчатися та здобувати навички, необхідні для успішної кар'єри в ТОВ "Нова Пошта".

*Структурування (2012-2016 рр.)*

Цей даний період в ТОВ «Нова Пошта» розпочалися структурні зміни. Розширення портфеля продуктів та сервісів обумовило диверсифікацію бізнесу.

У компанії сформувалось декілька векторів розвитку, з-поміж котрих і міжнародний напрям («Нова Пошта Глобал»). В 2014 р. ТОВ «Нова Пошта» відкрила свої представництва у Грузії й Молдові [34].

Для українців ТОВ «Нова Пошта» перестала бути тільки сервісом доставки. Згідно із оновленою корпоративною структурою, вона стала групою компаній, котрі надають клієнтам комплекс логістичних й супутніх сервісів. У відділеннях можна не лише одержати/відправити посилку чи вантаж та замовити адресну доставку, але і здійснити грошовий переказ за допомогою платіжної системи ForPost (із 2019 р. змінила назву на NovaPay), замовити послугу фулфілменту [34].

Також для зручності клієнтів в ТОВ «Нова Пошта» упроваджують актуальні ІТ рішення. Запуск додатку, що дозволяє максимально зручно та легко користуватись сервісами компанії в будь-якому місці, де є доступ до Інтернету, став одним із таких. Станом на кінець 2015 р. додаток завантажено понад 1,5 млн українців [34].

Успішно розвивається й логістична інфраструктура компанії: посилки і вантажі обробляються на терміналах, а доставку відправлення можна зробити не лише на відділення, але і через поштомати й мінівідділення (parcel shops). Завдяки цьому клієнти ТОВ «Нова Пошта» можуть одержувати посилки у пішій доступності від дому чи офісу.

На кінець 2015 р. мережа компанії, яка охоплювала близько 1000 населених пунктів по всій Україні, складалася із понад 2200 відділень, 1400

поштоматів та, 37 терміналів. В 2015 р. ТОВ «Нова Пошта» перевезла 100 млн відправлень.

*Стійке зростання, підтримка українців й України (2016-2021 рр.)*

В даний період ТОВ «Нова Пошта» розпочала активно модернізувати свою логістичну інфраструктуру задля того, щоб збільшити швидкість доставки для потоку відправлень, котрий постійно зростав. Упродовж 2015-2018 рр. тривало будівництво першої черги «Київського інноваційного терміналу» – найсучаснішого на території України автоматизованого сортувального центру. Після відкриття «Київський інноваційний термінал» почав обробляти близько 200 тис. посилок на добу [34].

В 2019 р. розпочали свою роботу Хмельницький і Львівський інноваційний термінали (ХІТ і ЛЕО), в 2020 р. – Харківський інноваційний термінал (ХАІ), а в 2021 р. – 2 частина КІТа, після чого його потужність зросла до 50 тис. посилок на годину [34].

Рекордних темпів досягла швидкість розвитку мережі, а разом із нею – й зростання обсягів відправлень. Так, якщо на кінець 2017 р. у ТОВ «Нова пошта» було 2300 відділень, то уже в 2019 р. їх налічувало 6000, а на кінець 2021 р. – 9990, а також 12739 поштоматів. Кількість доставлених посилок збільшилася із 146 млн в 2017 р. до рекордних 372 млн в 2021 р. [34].

Активне зростання демонструє й міжнародна доставка. Якщо станом на 2015 р. в «Нова Пошта Глобал» було тільки 2 бізнес-клієнти клієнти, то на кінець 2021 р. кількість тих, хто хоча б раз скористався послугами компанії, збільшилась до 7 млн, а із бізнес-клієнтами було укладено 7000 договорів. Для того щоб гарантувати терміни доставки й організувати регулярні рейси із будь-якої точки світу, в 2021 р. ТОВ «Нова Пошта» заснувала авіакомпанію «Supernova Airlines» [34].

*Вихід на міжнародні ринки (2022 р. по сьогоднішній день)*

2022 р. став новим викликом для ТОВ «Нова Пошта». Попередній 2021 р. виявився рекордним для компанії – вона перевезла 372 млн посилок. Проте із початком повномасштабного вторгнення рф потік перевезень фактично

зупинився. Утім, ТОВ «Нова Пошта» вдалося зберегти стійкість і практично повернутися на довоєнні обсяги перевезень: за результатами 2022 р. було доставлено 315 млн посилок і вантажів [34].

Із самого початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Нова Пошта» ні на мить не зупиняла підтримку ЗСУ і гуманітарну допомогу, інвестувавши в наближення перемоги з 24 лютого 2022 року понад 400 млн грн. В 2023 р. обсяг таких інвестицій щомісяця зростає на 50 млн грн.

В найближчих планах ТОВ «Нова Пошта» вихід на Європейський ринок, яка була розпочата в 2022 р. Зокрема, компанія вийшла на ринок Польщі під брендом «Nova Post» і відкрила понад 30 власних відділень в 18 найбільших польських населених пунктах. Метою відкриття «Nova Post» було надати змогу українцям відправляти й одержувати посилки так само легко та зручно, як й вдома. Згідно з планами до кінця 2023 р. в Польщі відкриється більше 50 відділень «Nova Post». У лютому 2023 р. запрацювала Нова Пошта в Литві, «Nova Post Lietuva», де першим було відкрито відділення в Вільнюсі. Наступним кроком – відкриття відділень ТОВ «Нова Пошта» у Естонії, Латвії, Румунії, Чехії і Німеччині [34].

В 2022 р. авіакомпанія «Supernova Airlines» розпочала виконувати рейси літаками АН-26 – перші рейси відбулися в травні 2023 р. Перші здійснені маршрути – Рига-Жешув і Рига-Кишинів, котрі будуть підв'язані під доставку вантажів з Китаю і США [34].

В той же час ТОВ «Нова Пошта» продовжує активно розбудовувати й модернізувати мережу сортувальних терміналів. В лютому 2022 р. відкрилися інноваційні термінали ДАО в Дніпрі і ЗІТ в Запоріжжі. В 2023 р. триває будівництво інноваційних терміналів у Одесі й в Борисполі. Також компанія має два вантажних термінали на території Польщі. Їх сумарна потужність становить 4500 посилок на добу.

Необхідно зазначити, що пізно ввечері 21 жовтня 2023 р., російська ракета влучила у Харківський інноваційний термінал. Унаслідок цинічного удару РФ по об'єкту соціальної інфраструктури, загинуло 7 осіб, поранено – 15

осіб, котрі були доставлені до лікувальних закладів із різними ступенями тяжкості. Усі постраждали були працівниками терміналу й були мешканцями м. Харків, Ізюм, Пісочин і Люботин, віком від 19 до 43 р. Ця трагедія болісно вплинула на діяльність компанії [34].

Згідно із соціологічними дослідженнями, уже багато років ТОВ «Нова Пошта» залишається love mark для українців – сервісом, котрим вони користуються регулярно і з задоволенням, а також рекомендують його іншим. ТОВ «Нова Пошта» щоденно працює над тим, щоб покращувати сервіс, та щоб кожен контакт компанії із клієнтом залишав тільки позитивні враження. Компанія ТОВ «Нова Пошта» прагне бути не тільки сервісом із доставки, але і партнером в житті кожного українця, його опорою в складних ситуаціях, а також відповідальним корпоративним громадянином нашої держави.

Варто також відмітити, що на сьогоднішній день група «Нова Пошта» надає своїм клієнтам – як бізнесу, так й приватним особам – повний спектр логістичних і пов’язаних із ними послуг. До групи «Нова Пошта» входять українські і міжнародні компанії (рисунок 2.2).

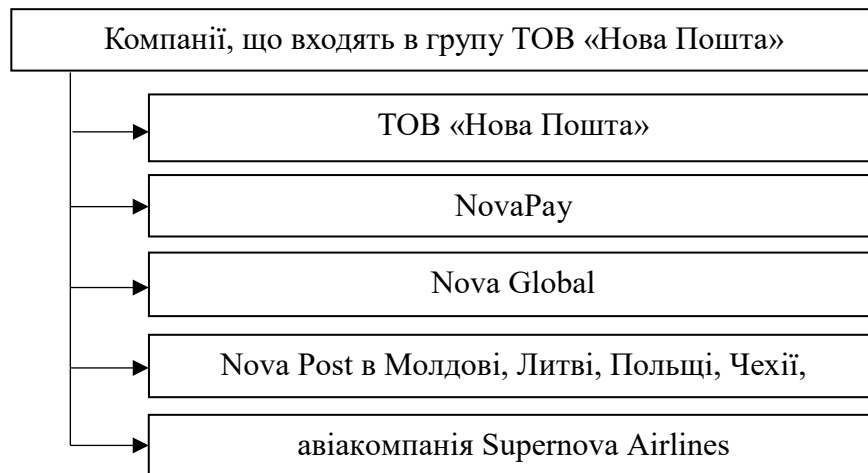


Рисунок 2.2 – Компанії, що входять в групу ТОВ «Нова Пошта»

*Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» [34]*

Станом на кінець 2022 р. в Україні компанія має найдоступнішу мережу

для свої клієнтів: 9300 відділень по усій Україні і 14000 поштоматів, а кількість відправлень за 2022 р., попри повномасштабне вторгнення, склала 315 млн посилок і вантажів. 30 грудня 2022 р. компанія здійснювала 1,9 млн відправлень на добу, це стало новим рекордом компанії ТОВ «Нова Пошта» [25].

NovaPay – це небанківська фінансова установа, котра розвиває власну міжнародну платіжну систему й надає фінансові послуги клієнтам ТОВ «Нова Пошта» і бізнесу. В 2021 р. NovaPay першою з-поміж приватних небанківських фінансових установ стала повноправним учасником таких міжнародних платіжних систем (МПС) як Visa і MasterCard.

Компанія NovaPay має сертифікат щодо відповідності міжнародному стандарту безпеки даних галузі платіжних карток PCI DSS. Це засвідчує, що банківські дані користувачів є надійно захищеними у процесі здійснення ними платежів через систему NovaPay. Згідно даних НБУ, NovaPay є лідером з-поміж систем переказу коштів в Україні, які створені небанківськими установами [25].

Nova Global пропонує логістичні рішення в сфері глобальної доставки, для того щоб допомагати українцям і бізнесу доставляти товари по усьому світу. Один із найпопулярніших її продуктів – це сервіс NP Shopping. Він дає змогу українцям купувати речі, косметику, засоби догляду й будь-які інші товари у інтернет-магазинах Європи і США, де відсутні прямі доставки в Україну, забезпечуючи доставки у відділення, поштомати Нової пошти чи на свою адресу [25].

В 2021 р. ТОВ «Нова Пошта» заснувала авіакомпанію «Supernova Airlines», для того щоб гарантувати швидкі терміни доставки своїм клієнтам з будь-якої точки світу. Авіакомпанія стала першою і поки що єдиною в Україні, котра одержала сертифікат експлуатанта під час війни. Перший рейс за маршрутом Рига-Жешув було здійснено в травні 2023 р. Наразі компанія здійснює польоти цим маршрутом два рази на тиждень літаком ATR-72 в партнерстві із компанією RAF-Avia. Паралельно Supernova Airlines займається

пошуком можливості залучення до свого флоту літаків більшого розміру з метою здійснення трансконтинентальних рейсів [25].

Nova Post в Молдові є лідером ринку експрес-доставки в даній країні серед приватних компаній, котра відправлення доставляє в будь-яку точку країни на наступний день. Компанія має 19 власних відділень, а також установила 214 поштоматів. В 2022 р. Nova Post у Молдові доставила 600 тис. посилок та вантажів, це на 40% більше, ніж в 2021 р. [25].

В жовтні 2022 р. компанія вийшла на ринок Польщі і запустила Nova Post в Польщі. Станом на червень 2023 р. компанія відкрила уже 32 відділення в 18 польських містах, а також два сортувальних термінали в Варшаві і біля Жешува (м. Глогув Малопольський) [25].

В березні 2023 р. компанія вийшла на ринок Литви, де заснувала Nova Post у Литві, й відкрила перше відділення в Вільнюсі. А в травні 2023 р. друге відділення було відкрито в Каунасі [25].

Четвертою країною ЄС, де було відкрито відділення Nova Post, стала Чехія. В першій половині червня в столиці країни Празі відкрилось 2 відділення [25].

Наступні відкриття Nova Post відбулися в Румунії і Німеччині – по одному відділенню запрацювало в Бухаресті й Берліні [25].

Задля того, щоб клієнти на закордонних ринках мали змогу користуватися зручними і швидкими сервісами ТОВ «Нова Пошта» так само як й в Україні, компанією було розроблено програмне забезпечення для цифрового управління логістичним бізнесом за кордоном. Зазначена система «Shipment» являє собою мультиплатформенне рішення для кожного сегмента бізнесу – відділення, термінал, адресна доставка, офіс підтримки. «Shipment» є багатомовним та буде працювати в будь-якій країні, на ринок якої вийде ТОВ «Нова Пошта». На її основі працюють також мобільний додаток і бізнес-кабінет, котрі уже є доступними для клієнтів в Польщі.

Щоб надавати своїм клієнтам швидкий і якісний сервіс за умов постійного росту обсягів відправлень, ТОВ «Нова Пошта» активно розбудовує

власну логістичну інфраструктуру. Нині вона вже налічує 110 сортувальних терміналів і депо в кожному обласному центрі України, в котрих продовжує автоматизувати процеси сортування. Шість найбільших інноваційних терміналів розташовані в м. Київ (КІТ), м. Харків (ХАІ), м. Хмельницький (ХІТ), м. Львів (ЛЕО), м. Дніпро (ДАО) і м. Запоріжжя (ЗІТ). Зазначені термінали спроможні обробляти від 20 до 50 тис. посилок щогодину.

У першій половині 2022 р., ТОВ «Нова Пошта» ввела нову послугу, 3PL контрактну логістику та розширила кількість складів в межах послуги фулфілменту. Відкрито склади в 5 містах України: поблизу м. Київ, в м. Львів, м. Вінниця, м. Кропивницький і м. Дніпро.

Необхідно також відмітити, що незважаючи на воєнний стан ТОВ «Нова Пошта» змогла вистояти та продовжувати надавати послуги доставки своїм клієнтам.

Впродовж 2020-2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) мав тенденцію до зростання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Нова Пошта» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022	2022	2022	2022
				до 2020	до 2021	до 2020	до 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16902857	20843502	23687034	6784177	2843532	40,1	13,6

*Джерело: узагальнено автором на основі інформації з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» [34]*

В результаті аналізу даних з табл. 2.1 можна дійти висновків, що в 2022 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс порівняно з 2020 р. на 6784177 тис. грн., або на 40,1 %. Порівняно з 2021 р. чистий дохід

від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився в 2022 р. на 2843532 тис. грн., або на 13,6 %.

Також, незважаючи на виклики, обумовлені повномасштабним вторгненням рф ТОВ «Нова Пошта» в 2022 р., як і роки пандемії коронавірусу (в 2020-2021 рр.) за результатами діяльності отримала чистий прибуток (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022	2022	2022	2022
				до 2020	до 2021	до 2020	до 2021
Чистий фінансовий результат: прибуток	991292	2600320	2135960	1144668	-464360	115,5	-17,9

*Джерело: узагальнено автором на основі інформації з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» [34]*

Дані табл. 2.2 дають змогу зробити висновки, що в 2022 р. чистий прибуток компанії зріс порівняно з 2020 р. на 1144668 тис. грн., або на 115,5 %. Порівняно з 2021 р. чистий прибуток компанії зменшився в 2022 р. на 464360 тис. грн., або на 17,9 %.

Важливо зазначити, що група «Нова Пошта», згідно даних ДФС, входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні. Так, за 2022 р. групою було перераховано до бюджетів всіх рівнів України 7,1 млрд грн податків та зборів, що на 700 млн більше, аніж в довоєнній 2021 р. За 6 місяців 2023 р. обсяг сплачених групою компаній податків склав 5,1 млрд грн. Крім того, ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших в Україні роботодавців, котрий працевлаштував 32000 осіб (для порівняння приблизно така ж кількість працівників є в ТОВ «Епіцентр К») [34].

Проведемо аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта»

протягом 2020-2022 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта» протягом 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022	2022	2022	2022
				до 2020	до 2021	до 2020	до 2021
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,78	1,02	0,63	-0,15	-0,39	-19,2	-38,2
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,72	0,97	0,55	-0,17	-0,42	-23,6	-43,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,16	0,12	-0,14	-0,04	-53,8	-25

*Джерело: розраховано автором на основі інформації з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» [34]*

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2022 р. зменшився порівнюючи з 2020 р. на 0,15, що у відсотковому співвідношенні складає (-19,2%). Порівнюючи з 2021 р. зменшився в 2022 р. на 0,39, що у відсотковому співвідношенні складає (-38,2 %). Він показує, скільки грошових одиниць (тис. грн.) оборотних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Значення коефіцієнта в 2020 р. та в 2022 р. менше за одиницю, що свідчить про фінансовий ризик діяльності підприємства.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності в 2022 р. зменшився порівнюючи з 2020 роком на 0,17, що у відсотковому співвідношенні складає (-23,6 %). В 2022 р. значення коефіцієнта зменшилось порівнюючи з 2021 р. на 0,42 або на 43,3 %. Значення коефіцієнта в 2020 р. та в 2022 р. нижче нормативного (0,8-1,0) і свідчить про недостатній рівень високоліквідних активів підприємства необхідний для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом операційного дня.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2022 р. зменшився порівнюючи з 2020 роком на 0,14, що у відсотковому співвідношенні (53,8 %). В 2022 р.

значення показника зменшилось порівнюючи з 2021 роком на 0,04 або на 25,0 %. Значення коефіцієнта в 2021 р. та в 2022 р. нижче нормативного (0,2-0,3) і свідчить про неспроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість.

Проведемо аналіз динаміки показників ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Нова Пошта» протягом 2020-2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Нова Пошта» протягом 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до	2022 до	2022 до	2022 до
				2020	2021	2020	2021
Коефіцієнт заборгованості	0,70	0,67	0,59	-0,11	-0,08	-15,7	-11,9
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,43	0,50	0,71	0,28	0,21	65,1	42,0
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,30	0,33	0,41	0,11	0,08	36,7	24,2
Коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов'язань	0,75	0,87	0,58	-0,17	-0,29	-22,7	-33,3
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	2,34	2,01	1,42	-0,92	-0,59	-39,3	-29,4
Коефіцієнт фінансової залежності	3,34	3,01	2,42	-0,92	-0,59	-27,5	-19,6
Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	0,15	0,24	0,18	0,03	-0,06	20	-25
Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,32	0,43	0,41	0,09	-0,02	28,1	-4,7

*Джерело: розраховано автором на основі даних з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» [34]*

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити

висновок, що протягом аналізованого періоду ефективність використання фінансових ресурсів ТОВ «Нова Пошта» підвищувалася.

Проведемо аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «Нова Пошта» протягом 2020-2022 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Нова Пошта» протягом 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до	2022 до	2022 до	2022 до
				2020	2021	2020	2021
Оборотність дебіторської заборгованості	30,08	30,15	28,32	-1,76	-1,83	-5,9	-6,1
Середній період погашення дебіторської заборгованості	12	12	13	1	1	8,3	8,3
Оборотність товарно-матеріальних запасів	90,21	77,21	58,48	-31,73	-18,73	-35,2	-24,3
Середній період обороту товарно-матеріальних запасів	4	5	6	2	1	50	20
Тривалість операційного циклу	16	17	19	3	2	18,6	11,8
Оборотність кредиторської заборгованості	23,89	22,65	20,62	-3,27	-2,03	-13,7	-8,9
Середній період погашення кредиторської заборгованості	15	16	18	3	2	20	12,5
Тривалість фінансового циклу	1	1	1	0	0	0	0
Оборотність активів	2,71	2,00	1,62	-1,09	-0,38	-40,2	-19
Середній період обороту активів	135	183	225	90	42	66,7	22,9
Оборотність власного капіталу	9,78	6,24	4,30	-5,48	-1,94	-56,0	-31,1
Середній період обороту власного капіталу	37	58	85	48	27	129,7	46,6

*Джерело: розраховано автором на основі даних з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» [34]*

Отже, результати проведеного аналізу дають змогу зробити висновки, що в 2020-2022 рр. ділова активність підприємства незначною мірою погіршилась.

Проведемо аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» протягом 2020-2022 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» в 2020-2022 рр., %

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022	2022	2022	2022
				до 2020	до 2021	до 2020	до 2021
Рентабельність продажу	9,10	7,73	10,61	1,51	2,88	16,4	37,3
Рентабельність основної діяльності	11,95	9,80	13,04	1,09	3,24	9,1	33,1
Рентабельність сумарного капіталу	15,90	25,00	14,60	-1,3	-10,4	-8,2	-41,6
Рентабельність чистих активів	32,16	42,58	22,86	-9,3	-19,72	-28,9	-46,3
Рентабельність оборотного капіталу	61,48	40,74	58,17	-3,31	17,43	-5,4	42,8
Рентабельність власного капіталу	57,33	77,88	38,81	-18,52	-39,07	-32,3	-50,2

*Джерело: розраховано автором на основі даних з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» [34]*

Результати аналізу динаміки показників рентабельності дали змогу визначити покращення прибутковості основної діяльності підприємства та рентабельності продажів.

Таким чином, на основі проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» протягом 2020-2022 рр. можемо зробити висновок, що за аналізований період спостерігається незначне погіршення показників, проте враховуючи війну в Україні підприємство демонструє порівняно високу

стійкість у складній ситуації та не припиняє своєї діяльності забезпечуючи роботою тисячі працівників, надаючи послуги мільйонам громадян та стабільно сплачуючи податки до бюджету.

Доцільно також провести SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Середовище	Позитивний вплив Сильні сторони (S)	Негативний вплив Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відмінна якість наданих послуг.</li> <li>2. Стабільне фінансове становище.</li> <li>3. Швидка доставка.</li> <li>4. Програма мотивації та заохочення персоналу.</li> <li>5. Фулфілмент.</li> <li>6. Практичне впровадження інновацій.</li> <li>7. Поточні альянси.</li> <li>8. Велика споживча база та розгалужена мережа продажів.</li> <li>9. Технічна підтримка комп'ютерів та програмного забезпечення.</li> <li>10. Надійна система передачі даних та документообігу.</li> <li>11. Охоплення глобального ринку.</li> <li>12. Велика кількість послуг, що надаються.</li> <li>13. Схильність до розширення можливостей надання послуг.</li> <li>14. Висока впізнаваність бренду.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дорожчі послуги порівняно з конкурентами.</li> <li>2. Відсутність системи винагород для постійних клієнтів.</li> <li>3. Політика недосконалого асортименту.</li> <li>4. Слабкі маркетингові ініціативи компанії.</li> <li>5. Плинність персоналу.</li> </ol>
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання накопичених з часом баз даних для маркетингових ініціатив.</li> <li>2. Збільшення кількості пропонованих послуг.</li> <li>3. Можливість використовувати технології та навички для збільшення частки ринку.</li> <li>4. Захоплення незайнятих ринкових ніш.</li> <li>5. Нові партнери.</li> <li>6. Відхід конкурентів з ринку.</li> <li>7. Ефективніше використання наявних виробничих ресурсів.</li> <li>8. Зростання онлайн-торгівлі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання ринкової частки конкурентів у секторі доставки.</li> <li>2. Ситуація в Україні негативно впливає на прибутковість.</li> <li>3. Недосконала нормативно-правова база, що регулює діяльність поштових операторів.</li> <li>4. Впровадження на ринок України технологічно досконалих послуг зв'язку як заміника поштових послуг.</li> <li>5. Підвищення цін на паливо.</li> <li>6. Цінова конкуренція.</li> <li>7. Конкуренти на світовому ринку.</li> </ol>

*Джерело: складено автором самостійно*

Отже, дані таблиці 2.7 дали змогу встановити, що ТОВ «Нова Пошта» має досить багато сильних внутрішніх сторін. А можливості зовнішнього середовища забезпечать їй в подальшому можливість досягти стратегічних цілей стабільного розвитку та розширення бізнесу.

Максимізація користі від SWOT-аналізу досягається через стратегічне поєднання внутрішніх та зовнішніх елементів компанії. Це робиться шляхом аналізу різних парних комбінацій, які включають характеристики компанії та фактори навколишнього середовища. Особлива увага приділяється комбінаціям, які є критичними для розробки ефективних стратегій.

Таким чином, SWOT-матриця є завершальним кроком у проведенні SWOT-аналізу діяльності підприємства і допомагає зробити правильні висновки з проведеного аналізу та знайти правильні стратегії для зростання бізнесу. Вона являє собою 4 квадранта з тактичними діями, які допомагають збільшити конкурентоспроможність товару за рахунок сильних сторін, знизити загрози від зовнішніх факторів і ефективно використовувати можливості зростання бізнесу.

В таблиці А, додаток А наведена матриця SWOT-аналізу середовища ТОВ «Нова Пошта».

Отже, на основі проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта» та побудованої матриці SWOT-аналізу визначено, що компанія має чимало сильних сторін та можливостей для розробки та вибору ефективної стратегії діяльності на ринку експрес-доставки, та отримання конкурентних переваг порівняно з міжнародними компаніями.

Компанія стабільно посідає лідуєче місце в індустрії експрес-доставки. Головними стратегічними напрямками розвитку ТОВ «Нова Пошта» є: збільшення пропускної спроможності інфраструктури; зростання доступності за рахунок розвитку мережі; автоматизація бізнес-процесів; покращення сервісу, якості доставки; запровадження нових продуктів.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» – це українська компанія з експрес-доставки вантажів та посилок, метою котрої є забезпечення легкої доставки

для кожного клієнта – до відділення, поштомапу чи за адресою.

Мета компанії - спростити дистрибуцію як для особистого, так і для професійного використання. З цією метою колектив ТОВ "Нова Пошта" впроваджує нові товари та послуги, орієнтуючись на світові стандарти та міжнародний досвід.

Компанія надає логістичні і дистрибуційні послуги, доставляючи як документи і найдрібніші посилки, так й великі вантажі. Завдяки ТОВ «Нова Пошта» тисячі підприємців мають змогу створювати і розвивати свій бізнес не лише в Україні, але і за кордоном.

## **2.2 Особливості системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»**

На сьогоднішній день ТОВ «Нова Пошта» не тільки забезпечує своїх клієнтів сучасними логістичними послугами, але і є соціально відповідальним корпоративним громадянином України. Компанія щороку реалізує чимало соціальних і екологічних проектів для українців.

ТОВ «Нова Пошта» здійснює свою діяльність згідно вимог українського законодавства і законодавства інших держав, де прямо чи опосередковано веде справи. Чесність та принциповість у взаємовідносинах із державою, з власними працівниками, партнерами, клієнтами – це основний критерій оцінки дій компанії при сплаті податків до бюджету, виплаті грошової винагороди працівникам, створенні належних умов праці, укладенні угод з партнерами та побудові операційних процесів.

Корпоративна соціальна відповідальність у ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на стандартах й правилах які спрямовані на додержання законності й високих етичних норм у процесі реалізації місії компанії.

Із 2016 р. ТОВ «Нова Пошта» почала інформувати зацікавлені сторони

про свою діяльність у галузі сталого розвитку у тому числі публікуючи річні Звіти зі сталого розвитку.

Звіти містять головні факти, дані й інформацію про позицію ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес доставки за відповідні роки. Вони також містять інформацію стосовно пріоритетних напрямків та проекти сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» – доставку гуманітарних вантажів, популяризацію бігового руху, розвиток малого та середнього бізнесу. Таким чином, компанія інформує про вчинки, якими ТОВ «Нова Пошта» засвідчує свою відповідальність перед українським суспільством.

До ключових напрямків корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта» відносять наступні (рисунок 2.3):

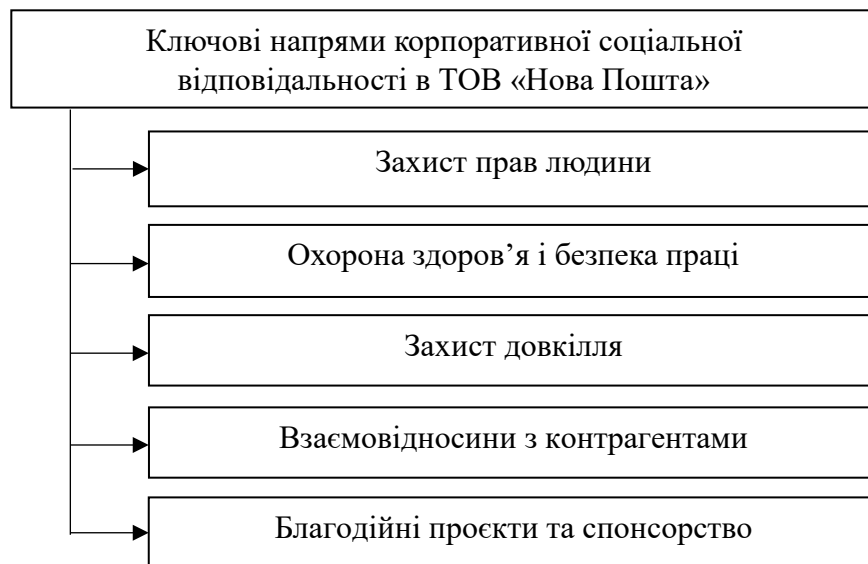


Рисунок 2.3 – Ключові напрямки корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта»

*Джерело: побудовано автором на основі даних з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» [34]*

Наведемо більш детальну характеристику ключових напрямків корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта».

#### *1. Захист прав людини.*

Правила і принципи етики ТОВ «Нова Пошта» ґрунтуються на

загальнолюдських цінностях: гуманізм, співчуття, чесність, взаємоповага [29].

В ТОВ «Нова Пошта» заборонена будь-яка дискримінація під час прийому на роботу, оплати праці, просування по службі за національною, політичною, статевою, віковою, расовою, релігійною та будь-якими іншими ознаками, що не мають безпосереднього відношення до здійснюваної роботи. Це означає, що в компанії «Нова Пошта» не може бути відмовлено у прийомі на роботу через стать, національність, віросповідання, сексуальну орієнтацію, політичні переконання тощо. Працівники різних національностей, віросповідань, расової, статевої, вікової приналежності тощо отримують однакову оплату праці за однакову роботу [29].

В компанії виключені будь-які форми примусової та дитячої праці, вітається свобода об'єднання в профспілки. Компанія гарантує проведення колективних переговорів з представниками трудового колективу, яких було обрано відповідно до визначеної законодавством процедури. В ТОВ «Нова Пошта» діє політика відсутності каральних заходів, якщо працівник ініціює питання, що стосуються протиправної поведінки. Жодного працівника компанії не можуть звільнити з роботи, позбавити пільг, понизити, турбувати чи піддавати дискримінації за чесне ініціювання питань, що стосуються протиправної поведінки як керівництва, так і будь-якого із працівників. За всіма такими фактами проводиться ретельна перевірка [29].

## *2. Охорона здоров'я і безпека праці.*

Однією з ключових цінностей підприємства є охорона здоров'я і безпека праці. ТОВ «Нова Пошта» завжди дотримуємося чинних норм і правил з безпеки праці, шукає і впроваджує нові, більш безпечні методи роботи з метою уникнення невинуватених ризиків для працівників. Продуктивна праця та якісне виконання виробничої діяльності гарантується організованим робочим простором. Обов'язком бізнесу є забезпечення робочого місця, яке відповідає нормам охорони праці та безпеки життєдіяльності. Від усіх працівників ТОВ «Нова Пошта» вимагає дотримання правил безпеки праці в їх власних інтересах та інтересах їх колег.

Обов'язком працівників ТОВ «Нова Пошта», у свою чергу, є:

- дотримання законів та нормативних актів пожежної безпеки та охорони праці за своїм фахом;
- дбати про особисту безпеку та здоров'я, про безпеку колег;
- знати й виконувати вимоги інструкцій та інших локальних нормативних документів за фахом, знання яких вимагає функціонал;
- дотримуватися встановленого порядку проходження навчання, первинних та періодичних медичних оглядів, а також використання як індивідуальних, так і групових засобів захисту [29].

Варто зазначити, що в до-ковідний період ТОВ «Нова Пошта» ввела медичне страхування для усіх працівників за рахунок компанії (2018 р.). Ліміт страхової відповідальності становить понад 1,5 млрд грн. ТОВ «Нова Пошта» також взяла на себе виплату усіх податків, що складають 19,5% від вартості страхування [30].

У межах корпоративного страхування ТОВ «Нова Пошта» безкоштовно забезпечила своїх працівників наступними послугами: діагностування, амбулаторно-поліклінічна і невідкладна допомога, медикаменти, стоматологія й допомога у випадку серйозних захворювань. Забезпечують дані послуги 3500 медичних установ по усій Україні. Послугу корпоративного страхування для ТОВ «Нова Пошта» забезпечила страхова компанія «Уніка», котра входить у австрійську групу UNIQA Insurance Group [30].

ТОВ «Нова Пошта» також надасть змогу своїм партнерам застрахувати їхніх співробітників за корпоративними тарифами, а усі працівники ТОВ «Нова Пошта» зможуть за бажання застрахувати за зниженими тарифами також своїх близьких родичів: батьків, дітей, дружину або чоловіка.

Проект повного медичного страхування персоналу надасть ТОВ «Нова Пошта» можливість збільшити рівень лояльності працівників, а також частково вирішити проблему кадрової кризи на ринку праці.

Також варто відмітити, що на час пандемії у 2020 році компанія зосередилася на головному: допомозі лікарням й порятунку людей від

хвороби. ТОВ «Нова Пошта» досить швидко знаходила, закупувала й безоплатно передавала медичним закладам дефіцитне обладнання, різні медикаменти, засоби захисту, а також здійснювала організацію масової вакцинації працівників. Загалом в боротьбу із коронавірусом ТОВ «Нова Пошта» вклала 60 млн грн, надавши допомогу більше ніж 50 лікарень по усій Україні [34].

### *3. Захист довкілля.*

Підприємство відповідально ставиться до проблем екології, визнаючи обов'язки по збереганню навколишнього середовища, природні ресурсів та здоров'я населення.

У своїй діяльності компанія дотримується всіх чинних природоохоронних законів, правил та дозволів. У випадку відсутності таких вимог компанія самостійно встановлює власні стандарти щодо збереження довкілля.

ТОВ «Нова Пошта» дотримується екологічної політики щодо:

- зменшення використання води;
- ефективного використання енергоресурсів;
- скорочення обсягів відходів та збільшення обсягів їх переробки [29].

Також ТОВ «Нова Пошта» всіляко підтримує та впроваджує у життя принцип розвитку і розповсюдження екологічно чистих технологій.

Компанія активно впроваджує збір вторинної сировини у своїх відділеннях і на терміналах.

### *4. Взаємовідносини з контрагентами.*

Компанія виступає за чесність у всіх угодах, високу якість послуг і безкомпромісно чудове обслуговування. Інформація про закупівлі та тендери є відкритою і загальнодоступною.

Постачальники відіграють важливу роль у бізнес-процесах, а тому ТОВ «Нова Пошта» уважно відбирає постачальників, від яких очікує ефективної взаємовигідної співпраці, додержання вимог законодавства і Кодексу постачальника.

Під час здійснення закупівель ТОВ «Нова Пошта» керується такими діловими критеріями, як якість, ціна, рівень сервісу, надійність, а також дотримуватися вимог Політики забезпечення товарами, роботами та послугами [29].

Успіх ділової стратегії ТОВ «Нова Пошта» залежить від лояльних та задоволених клієнтів – як юридичних, так і фізичних осіб. Кожен працівник, незалежно від того, працює він у відділенні, на терміналі чи в офісі підтримки, завжди має бути готовим допомогти клієнтові, якщо виникають будь-які труднощі. Компанія виступає за високу якість послуг і безкомпромісно чудове обслуговування [29].

Клієнти обирають ТОВ «Нова Пошта», оскільки вона надає сервіс високої та гарантованої якості. Клієнт завжди має отримати обіцяну послугу за обіцяною ціною. В ТОВ «Нова Пошта» всі повинні знати та виконувати політики, стандарти та процедури компанії, якими забезпечується рівень нашого сервісу.

Неправильні відомості про продукти та послуги ТОВ «Нова Пошта» можуть зашкодити іміджу компанії, поставити під загрозу лояльність та задоволеність клієнтів та призвести до судових спорів [29].

ТОВ «Нова Пошта» дотримується законів та підзаконних нормативно-правових актів. Компанія будує взаємодію з державними органами на принципах законності, відкритості та відповідальності.

Компанія не встановлює жодних ділових відносин з особами, які співпрацювали з державою-агресором або здійснювали будь-яке пособництво її діяльності.

ТОВ «Нова Пошта» повідомляє відомі їй факти про перелічених нижче осіб до правоохоронних органів та невідкладно ініціює розірвання трудових, ділових і будь-яких інших відносин з особами, які:

- добровільно отримали паспорти держави-агресора;
- реалізовували або підтримували рішення і дії держави-агресора;
- входили до збройних формувань або окупаційних адміністрацій

держави-агресора;

- добровільного збирали, готували, передавали матеріальні ресурси чи інші активи представникам держави-агресора або добровільно надавали будь-яку допомогу воєнізованим та збройним формуванням держави-агресора;

- здійснювали наругу над державними символами;

- провадили господарську діяльність у співпраці з державою, яка вчинила агресію, та незаконними органами влади на тимчасово окупованих територіях;

- добровільно займали будь-які посади у таких органах;

- заперечують збройну агресію проти України;

- здійснюють пропаганду, сприяючи утвердженню тимчасової часткової окупації українських територій;

- сприяють тому, що представники держави-агресора уникають відповідальності за збройну агресію проти України [29].

##### *5. Благодійні проекти та спонсорство.*

Щороку ТОВ «Нова Пошта» реалізує проекти в сфері охорони здоров'я, освіти, екології, підтримує 10 із 17 Цілей сталого розвитку ООН.

«До Ба Ді» – розпочатий в 2020 р. разом з партнерами проект допомоги людям старшого віку із невеликих міст і селищ щодо безплатної доставки продуктових наборів. За 2 р. дії проекту було доставлено 85400 продуктових наборів для самотніх й соціально незахищених людей похилого віку [34].

Необхідно також зазначити, що в межах стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» здійснює ініціативу «Гуманітарна пошта України», котру було започатковано у 2014 р. й завдяки котрій волонтерські організації і благодійні фонди за рахунок компанії здійснюють перевезення різних гуманітарних вантажів по Україні.

У 2015 р. проект було відзначено нагородою в номінації «Бізнес, який змінює країну» від Центру розвитку КСВ в Україні.

До моменту повномасштабного вторгнення росії у лютому 2022 р. «Гуманітарною поштою» було доставлено близько 20 тис. тонн гуманітарних

вантажів. Після 24 лютого 2022 р. «Гуманітарна пошта» трансформувалася у окремий гуманітарний напрямок роботи ТОВ «Нова Пошта».

В межах даного проекту компанія допомагає волонтерським організаціям безкоштовно доставляти допомогу військовим в зону бойових дій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Обсяги надання послуг «Гуманітарною поштою»

Найменування	За 8 років (2014-2022 р.)	За 8 місяців (02.2022-10.2022)
Кількість благодійних фондів учасників проекту (Гуманітарна пошта)	82	560
Обсяг доставленої гуманітарної допомоги, тонн	19467	17594
Витрати на логістику, млн. грн	51,44	17,00

*Джерело: узагальнено автором на основі даних з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» [34]*

За 6 міс. 2023 р. за програмою «Гуманітарна пошта» доставлено понад 13 тис. тонн гуманітарної й іншої допомоги [34].

Важливо також зазначити, що із перших днів війни ТОВ «Нова Пошта» включилась в допомогу країні, створила й допомагає евакуювати бізнес в відносно безпечні регіони країни – зі сходу на захід. Також ТОВ «Нова Пошта» разом з Дія.Бізнес започаткувала й впровадила програму евакуації бізнесу із гарячих регіонів в спокійні міста країни й щотижня перевозила нові компанії.

Також ТОВ «Нова Пошта» активно розвиває соціальні й неприбуткові ініціативи, зокрема: Школу бізнесу для навчання малого і середнього бізнесу, проект Круто (освітня платформа для студентів), марафони і півмарафони по усій країні тощо [34].

Так, «Нова Пошта марафон», «Нова Пошта напівмарафон», «Марафон для всіх» – проекти компанії із підтримки бігового руху, бігових змагань в містах України. Протягом сьоми років, компанія провела 58 напівмарафонів та марафонів, в котрих взяло участь 70 тис. осіб із усієї України й з-за кордону (США, Молдови, Канади і інших держав). Наймолодшому учаснику було 4 р.,

а найстаршому – 73 р. [34]

В червні 2020 р. відбувся наймасовіший онлайн-марафон, увійшовший до Національного реєстру рекордів України: 5 забігів, понад 5000 учасників із 24 областей України. Будь-який охочий міг пробігти дистанцію у "Марафоні для всіх" від імені людини, яка хоче отримати марафонську медаль, але не може цього зробити через вік, хворобу чи інші особисті обставини.

"Ультрамарафон вдячності" стартував у Києві 11 серпня 2022 р. Рятувальник Державної служби України з надзвичайних ситуацій В. Сковородка пробіг 850 кілометрів з Києва до Варшави, щоб зібрати кошти на закупівлю сучасного обладнання для розмінування водойм в Україні та висловити подяку польському народу за підтримку України під час конфлікту. Адже, маючи понад третину замінованої території, Україна наразі належить до країн з найвищою інтенсивністю мінування у світі. В. Сковородка завершив 14-денний ультрамарафон у столиці Польщі 24 серпня. На маршруті було п'ять міст у Польщі та п'ять в Україні. Координаторами проекту виступили Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Благодійний фонд "Пожежні України" та ТОВ "Нова пошта" [34].

Також 1 червня 2023 р. разом із фондом «Повернись Живим» було розпочато збір на модернізацію зв'язку і розгортання рухомих командних пунктів сил ППО. Проект «Запакуй небо – прокачай ППО» допоможе українським військовим миттєво реагувати на небезпеку [34].

Таким чином, упродовж останнього десятиліття ТОВ «Нова Пошта» виступає лідером й трендсеттером українського ринку експрес-доставки. У сфері сталого розвитку компанія також займає позицію лідера, маючи на меті стати однією з кращих соціально відповідальних компаній України.

### **2.3 Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ділову репутацію підприємства**

У епоху глобалізаційних викликів стосовно обмеженості ресурсів корпоративна соціальна відповідальність виступає ваговою репутаційною компонентою, котра забезпечує мінімізацію негативного впливу компанії на економіку держави, навколишнє середовище, соціальні спільноти.

В умовах сьогодення позитивний імідж і високий рівень ділової репутації виступає своєрідним кредитом довіри для клієнтів підприємства, джерелом додаткових вигід як для самої компанії, так й для зовнішніх стейкхолдерів. Будучи елементами нематеріальних активів, імідж і репутація є потужним джерелом стратегічного розвитку організації. Вони суттєво впливають на рішення контрагентів в питаннях співробітництва із компанією, сприяють залученню висококваліфікованих працівників, забезпечують кращий доступ до інвестиційних ресурсів, стають конкурентною перевагою, котра не може бути імітована фірмами-конкурентами.

Із огляду на зазначене корпоративну соціальну відповідальність варто розглядати як вагомий інструмент управління іміджем й діловою репутацією компанії. Впровадження різноспрямованих за призначенням та змістом практик корпоративної соціальної відповідальності гарантує покращення іміджу й підвищення рівня ділової репутації, що, в свою чергу, дає змогу не лише зберегти, але і розширити клієнтську базу, покращити якість продукції, збільшити продуктивність праці, забезпечити можливість залучення й закріплення висококомпетентних й талановитих працівників, підвищити довіру інвесторів, забезпечуючи тим самим формування передумов задля отримання коротко- і довгострокових інвестицій.

Необхідно зауважити, що поняття імідж й ділова репутація доволі часто ототожнюються, адже вони характеризують ставлення оточення до підприємства, проте у основі іміджу – бренд й уявлення, тобто це бажаний стан

а у основі репутації – різновекторні оцінки компанії, тобто реальний стан.

Із позицій корпоративної соціальної відповідальності ділову репутацію можна визначити як оцінку діяльності компанії, яка формується в стейкхолдерів в результаті цілеспрямованого впливу із боку самої компанії на усіх зацікавлених осіб.

Зацікавленими сторонами компанії можуть бути постачальники, клієнти, акціонери, споживачі, співробітники, інвестори, держструктури, ЗМІ й ін., котрих у загальному розумінні можна розподілити на внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Тому зусилля стосовно формування ділової репутації підприємства також повинні зосереджуватись в двох напрямках: внутрішньому та зовнішньому.

Внутрішня ділова репутація ТОВ «Нова Пошта» формується за наявності таких складових: фінансове планування, ефективна кадрова політика (кадрове планування, вибір та найм персоналу, професійне навчання, підготовка й розвиток персоналу, оцінка роботи працівників, оптимізація чисельності працівників, управління витратами на оплату праці, робота із охорони праці і здоров'я персоналу, забезпечення належних умов праці персоналу, формування і управління корпоративною культурою підприємства, фірмовим стилем, а також іміджем керівництва й персоналу).

Виходячи із цього, внутрішні програми КСВ в ТОВ «Нова Пошта» можна розподілити на три типи:

1. Розвиток персоналу: навчальні курси, тренінги й програми; комплексні соціальні пакети; прозорі програми мотивації й кар'єрного зростання персоналу.

2. Охорона здоров'я: дотримання техніки безпеки й санітарно-гігієнічних умов праці; медичне страхування працівників підприємства.

3. Соціально-культурне обслуговування: створення й підтримка власних творчих і наукових колективів з числа робітників; підтримка соціальних проектів; формування програм відпочинку персоналу [34].

Стосовно зовнішньої ділової репутації ТОВ «Нова Пошта», її

складовими є: якість послуг; реклама; громадська діяльність; екологічна відповідальність; соціальний імідж; імідж підприємця як роботодавця; взаємозв'язки із ЗМІ; зв'язки із інвесторами.

Зовнішні програми КСВ в ТОВ «Нова Пошта» умовно розподіляються на:

- екологічні програми й програми якості послуг;
- освітні програми й підтримка наукових досліджень;
- програми щодо взаємодії із органами місцевого самоврядування;
- програми щодо підтримки культури й мистецтва;
- філантропічні програми [34].

Загалом, ефект від соціально-відповідальної політики ТОВ «Нова Пошта» проявляється в створенні позитивного іміджу, покращенні ділової репутації, установленні міцних взаємозв'язків зі стейкхолдерами.

Практика свідчить, що створенню позитивного іміджу та ділової репутації ТОВ «Нова Пошта» сприяють наступні елементи корпоративної соціальної відповідальності:

- наявність корпоративного медичного страхування;
- наявність власних спортивних залів, планування корпоративного відпочинку та фінансування ініціатив, пов'язаних зі здоров'ям;
- створення робочих місць задля працевлаштування молоді, осіб із обмеженими фізичними можливостями, інших соціально уразливих груп населення;
- проведення благодійної діяльності.

Необхідно також зазначити, що негативним чином на імідж та ділову репутацію ТОВ «Нова Пошта» у контексті корпоративної соціальної відповідальності впливає наявність:

- адміністративних й економічних санкцій із боку антимонопольних, податкових і інших органів влади;
- нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань;
- штрафів та стягнень за порушення природоохоронних правил та норм

тощо.

Ділова репутація ТОВ «Нова Пошта» характеризує підтверджену практикою об'єктивну думку стосовно компанії, яка формується упродовж тривалого впродовж на основі оцінки його соціальних, екологічних та економічних аспектів, виходячи із вірогідної інформації й досвіду співробітництва зі стейкхолдерами та контрагентами.

З-поміж параметрів ділової репутації у контексті корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» можна виокремити:

1. Екологічна складова: екологічна відповідальність (недопущення забруднення навколишнього природного середовища, відновлення земель, очищення води й викидів, реалізація екологічних акційних заходів);

2. Економічна складова:

– фінансовий стан (річний обсяг виручки, прибуток, довгострокові інвестиції, кредитна політика, вартість бренду);

– корпоративне управління (виконання узятих на себе зобов'язань, інформаційна прозорість та відкритість, дотримання принципів ділової етики, дотримання правил добросовісної конкуренції);

– якість управління (чітке розуміння корпоративної стратегії й відповідність дій керівництва стратегічним орієнтирам, перспективи розвитку бізнесу, репутація топ-менеджменту);

– якість послуг (задоволеність клієнтів якістю послуг, відповідність вимогам й нормам, які висовуються до послуг);

– інновації (НДДКР, впровадження нових технологій, спроможність швидко змінюватися відповідно до викликів зовнішнього середовища).

3. Соціальна складова: соціальна відповідальність (дотримання прав і свобод людини, турбота про працівників, підтримка національних соціальних програм та проектів, запровадження локальних соціальних програм та проектів.

На сьогоднішній день підвищенню рівня ділової репутації ТОВ «Нова Пошта» в контексті КСВ сприяє участь у екологічних й соціальних програмах

та проектах поза межами її основної діяльності.

Крім того, комерційна репутація ТОВ "Нова Пошта" може постраждати через: порушення, пов'язані зі сплатою податків (пропущені строки, повна або часткова несплата), відсутність належних дозволів та ліцензій, порушення у процесі нарахування і виплати зарплати (порушення законодавчо установлених соціальних гарантій стосовно розміру й термінів виплати, приховування доходів від діяльності), порушення у роботі із працівниками (неофіційні соціально-трудова взаємовідносини, нерівність та дискримінація у взаємовідносинах із персоналом, несанкціоноване використання трудових ресурсів таких груп як діти, підлітки, мігранти й ін.), наявність судових рішень на користь ділових партнерів.

Варто зазначити, що Опендатабот презентував «Індекс Опендатабота 2023» – щорічну збірку найкращих українських компаній. До переліку потрапили найбільші за обігом бізнесу із бездоганною діловою репутацією.

Лідерами Індексу КСВ 2023 стали наступні компанії: ТОВ «Нова Пошта», ПрАТ Київстар, ЕРАМ Україна, Inforpulse та ін. Середній бал Індексу КСВ 2023 становить 60. 15 компаній набрали 60 або вище балів. ТОВ «Нова Пошта» одержала найвищий бал – 92 бали (таблиця Б, додаток Б) [28].

Українські компанії, в т.ч. і ТОВ «Нова Пошта» продовжили впроваджувати соціальну відповідальність у перший рік повномасштабного вторгнення РФ в Україну. У період з 24 лютого по 31 грудня 2022 року найбільше зусиль було спрямовано на забезпечення безпеки співробітників, підтримку боєздатності ЗСУ та підтримку громади.

*Боєздатність або Допомога ЗСУ.* ТОВ «Нова Пошта» постійно надає допомогу ЗСУ. Компанія надає ЗСУ матеріальну та гуманітарну допомогу.

ТОВ «Нова Пошта» підтримує своїх мобілізованих співробітників, або співробітників, які пішли добровольцями захищати країну. Компанія також надає матеріальну (через профспілку [35]) та психологічну допомогу мобілізованим співробітникам в період лікування і реабілітації (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Обсяги виплати матеріальної допомоги працівникам ТОВ «Нова Пошта» в 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022	2022	2022	2022
				до 2020	до 2021	до 2020	до 2021
Обсяг матеріальної допомоги, млн. грн	2,9	3,7	11,0	8,1	7,3	279,3	197,3
Кількість працівників, яким було виплачено матеріальну допомогу	1500	692	2869	1369	2177	91,3	314,6

*Джерело: складено автором на основі даних з сайту профспілки ТОВ «Нова Пошта» [35]*

Дані таблиці 2.9 дають змогу зробити висновки, що в 2020-2022 р. обсяги виплати матеріальної допомоги працівникам ТОВ «Нова Пошта» мали тенденцію до зростання. Так, в 2022 р. обсяги виплати матеріальної допомоги працівникам зросли порівняно з 2020 р. на 8,1 млн. грн., або на 279,3 %. Порівняно з 2021 р. обсяги виплати матеріальної допомоги працівникам збільшилися в 2022 р. на 7,3 млн. грн., або на 197,3 %.

Доцільно також зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» в найближчій перспективі разом із волонтерськими організаціями розпочне створювати та реалізовувати програми реінтеграції чи підтримки ветеранів з-поміж свого персоналу. Ці програми міститимуть наступні заходи:

- надання змоги перенавчання або підвищення кваліфікації;
- розширений пакет медичних послуг, котрий покриває корпоративна медична страховка;
- надання додаткових оплачуваних відпусток;
- психологічна підтримка;
- освітні програми/лекції для співробітників щодо комунікації з

ветеранами для уникнення їхньої ретравматизації.

В планах компанії підписання меморандуму про співпрацю з Veteran HUB та адаптація корпоративної політики задля створення комфортного робочого місця для ветеранів.

ТОВ «Нова Пошта» планує розпочати запровадження програм/заходів щодо підтримки ветеранів в країні на національному рівні. Серед них:

- освітні заходи з перепідготовки: запровадження тренінгових центрів перепідготовки, курсів із вивчення основ бізнесу для початку кар'єри;
- розвиток підприємництва: проект з соціального підприємництва (з метою стимулювання розвитку ветеранського малого та середнього бізнесу); підтримка грантових програм для ветеранів та їхніх родин (гранти на розвиток власного бізнесу);
- підтримка реабілітаційних центрів: програма ТОВ «Нова Пошта» з оснащення медичних закладів тренажерами для реабілітації, котрі адаптовані для пацієнтів із ушкодженими або втраченими кінцівками;
- надання послуг благодійним організаціям та волонтерам, які напяму передають посилки ветеранам, спілкам та хабам на всій території України.

Безпека співробітників. ТОВ «Нова Пошта» забезпечили релокацію працівників із їхніми родинами в безпечні регіони, надавала матеріальну (через профспілку [35]) і психологічну (за допомогою корпоративних психологів) допомогу своїм співробітникам. Релокація співробітників здебільшого здійснювалась на Захід України або за кордон. Компанія організували трансфер та розміщення співробітників з родинами (від облаштованих для прийому людей офісів компанії до санаторіїв). Релокованим співробітникам надавалась матеріальна допомога (виплата наперед зарплатні, премій, додаткових коштів на облаштування у новому місці, оплата житла). Компанія виплачує надбавки до заробітної плати для працівників, які працюють в прифронтових регіонах.

ТОВ «Нова Пошта» облаштувала укриття у офісах, також використовує укриття, котрі існують поблизу компанії (наприклад, паркінги, цивільні

укриття і т.п). Також ТОВ «Нова Пошта» облаштовує укриття для мешканців громад: Нова Пошта – бетонні укриття в м.Харків, м. Херсон та м. Миколаїв неподалік відділень Нової пошти. Укриттям можуть користуватися як працівники відділень, так і місцеві мешканці.

В ТОВ «Нова Пошта» є окремі програми підтримки працівників з дітьми. Здебільшого – це гнучкий графік роботи, надання матеріальної допомоги. Також ТОВ «Нова Пошта» має окремі програми для дітей своїх співробітників: квитки для перегляду мультфільму «Мавка», екскурсія дітей на Зимову країну ВДНГ, проведення онлайн майстер-класів з різних видів творчості та створення казки “Троль, вантажний літак й чарівна веселка”). Крім того, у компанії реалізують програми психологічної підтримки дітей працівників.

Громада. ТОВ «Нова Пошта» допомагає громадам, де розташовані її офіси. Здебільшого, це надання фінансової допомоги, обладнання для лікарень та навчальних закладів, передача товарів та безкоштовне надання послуг. У звільнені від окупації громади передавалась продукти. ТОВ «Нова Пошта» підтримували внутрішньо переміщених осіб (гуманітарна підтримка (їжа, ліки, засоби гігієни тощо), освітні проекти для ВПО тощо).

ТОВ «Нова Пошта» для відновлення країни продовжує працювати, сплачує податки, створює нові робочі місця. Так, у 2022 р. ТОВ «Нова Пошта» відкрила 1000+ нових відділень, відновила будівництво двох сортувальних терміналів в Одесі та під Києвом). Компанія допомагає також у розмінуванні території країни [34].

Об'єднаність. ТОВ «Нова Пошта» здійснює надання pro bono послуг уряду. Зокрема компанія надає транспортні послуги (релокація середнього та малого бізнесу коштом ТОВ «Нова Пошта», доставка гуманітарних вантажів).

Безперервність бізнесу і податки. До початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Нова Пошта» мала План безперервності бізнесу. У період війни в ТОВ «Нова Пошта» він був оновлений розділами енергетичної незалежності (робота під час блекаутів), забезпечення безпеки працівників,

релокація, вихід на закордонні ринки тощо.

В ТОВ «Нова Пошта» розкрили зміст розділів планів щодо співробітників. Найбільш поширеними є положення щодо гарантування всім співробітникам робочих місць, проведення їхньої релокації разом з родинами до безпечних регіонів, надання фінансової та матеріальної підтримки релокованим співробітникам; психологічна підтримка співробітників, створення шелтерів в офісах, які забезпечені запасами води, продуктів харчування, спальних місць, безперебійним енергоживленням та інтернетом.

Серед найбільш поширених положень Плану безперервності бізнесу, які стосуються бізнес-процесів в ТОВ «Нова Пошта», є затвердження переліку критичних бізнес-процесів, планів пріоритетного покрокового відновлення цих бізнес-процесів, евакуація обладнання, підвищення фізичної безпеки приміщень компанії, забезпечення безперебійної роботи інтернету (закупка Starlink) та енергозабезпечення (генератори).

Також ТОВ «Нова Пошта» розкрила положення розділів, які стосувались ресурсів компанії – забезпечення безпеки співробітників (релокація, побудова укриттів тощо), ощадливе споживання ресурсів, передусім енергоресурсів, збалансування бюджету тощо.

Отже, найефективнішим індикатором успішності ТОВ «Нова Пошта», і як наслідок, фактором, що значно впливає на рейтинговий показник ділової репутації, виступає КСВ. Адже благодійність, меценатство, спонсорська діяльність, ефективне соціальне забезпечення працівників, надання безпечних і якісних послуг, установлення справедливих цін на послуги, забезпечення екологічно безпечного процесу діяльності й інші форми корпоративної соціальної відповідальності істотно підвищують рейтинг, ділову репутацію компанії, ефективно вирізняють її від конкурентів. Корпоративна соціальна відповідальність є одним із найвагоміших інструментів росту капіталізації компанії, відкриття доступу до широкого кола інвестиційних ресурсів, попередження некомерційних ризиків, а також забезпечення сталого розвитку за трьома основними напрямками – економічним, соціальним та екологічним.

## Висновки за розділом 2

Дослідження стану розвитку системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» дає змогу зробити такі висновки:

1. ТОВ «Нова Пошта» – українська приватна компанія із логістики, яка є лідером експрес-доставки по обсягах доставлених посилок на території України.

Історія компанії ТОВ «Нова Пошта» розпочалася у лютому 2001 р. Стартовий капітал компанії складав 7 тис. дол., а команда компанії на початку діяльності включала в себе 7 осіб. Нині компанія стрімко розвивається, виходить на ринки країн Європи, відкриває нові напрямки діяльності, покращує бізнес-процеси.

2. На сьогоднішній день ТОВ «Нова Пошта» не тільки забезпечує своїх клієнтів сучасними логістичними послугами, але і є соціально відповідальним корпоративним громадянином України. Компанія щороку реалізує чимало соціальних і екологічних проектів для українців.

До ключових напрямків корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта» відносять наступні: захист прав людини, охорона здоров'я і безпека праці, захист довкілля, взаємовідносини з контрагентами, благодійні проекти та спонсорство.

3. В умовах сьогодення позитивний імідж і високий рівень ділової репутації виступає своєрідним кредитом довіри для клієнтів підприємства, джерелом додаткових вигід як для самої компанії, так й для зовнішніх стейкхолдерів. Будучи елементами нематеріальних активів, імідж і репутація є потужним джерелом стратегічного розвитку організації. Вони суттєво впливають на рішення контрагентів в питаннях співробітництва із компанією, сприяють залученню висококваліфікованих працівників, забезпечують кращий доступ до інвестиційних ресурсів, стають конкурентною перевагою, котра не може бути імітована фірмами-конкурентами.

Із огляду на зазначене корпоративну соціальну відповідальність варто розглядати як вагомий інструмент управління іміджем й діловою репутацією компанії. Впровадження різноспрямованих за призначенням та змістом практик корпоративної соціальної відповідальності гарантує покращення іміджу й підвищення рівня ділової репутації, що, в свою чергу, дає змогу не лише зберегти, але і розширити клієнтську базу, покращити якість продукції, збільшити продуктивність праці, забезпечити можливість залучення й закріплення висококомпетентних й талановитих працівників, підвищити довіру інвесторів, забезпечуючи тим самим формування передумов задля отримання коротко- і довгострокових інвестицій.

Опендатабот презентував «Індекс Опендатабота 2023» – щорічну збірку найкращих українських компаній. До переліку потрапили найбільші за обігом бізнесу із бездоганною діловою репутацією.

Лідерами Індексу КСВ 2023 стали наступні компанії: ТОВ «Нова Пошта», ПрАТ Київстар, ЕРАМ Україна, Inforpulse та Sense Bank. Середній бал Індексу КСВ 2023 становить 60 балів. ТОВ «Нова Пошта» одержала найвищий бал – 92.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1 Зарубіжний досвід корпоративної соціальної відповідальності та можливості його адаптації до вітчизняних умов**

Успішні зарубіжні компанії з ефективними програмами КСВ мають збалансоване зростання та соціальний вплив, створюючи атмосферу, яка приносить користь всім зацікавленим сторонам – працівникам, акціонерам, клієнтам і громадам. Ці компанії показали приклад і досягли значного прогресу в просуванні сталого розвитку, різноманітності, справедливості та інклюзивної культури.

Доцільно розглянути приклади відомих компаній світу з реалізації програм КСВ.

##### *1. Microsoft.*

Цілі КСВ: расова рівність, волонтерство співробітників, гуманітарна допомога, цифрова грамотність, негативний вуглецевий слід, мінімізація відходів, обмеження використання прісної води та попередження забруднення водойм.

Протягом останніх кількох років корпорація Microsoft стабільно займає високі позиції серед компаній із найкращими програмами КСВ. Вони є піонерами волонтерської діяльності працівників, обіцяючи підтримувати інклюзивне економічне зростання та захищати основні права. У 2022 році компанія Microsoft та її співробітники пожертвували 255 мільйонів доларів понад 32000 неприбутковим організаціям, а понад 29000 співробітників Microsoft провели понад 720000 годин волонтерства. Вони активно займаються стійким розвитком, пообіцяли виділити 1 мільярд доларів на

прискорення кліматичних інновацій і прагнуть до 2030 року зменшити викиди вуглецю [59].

### *2. Coca-Cola.*

Цілі КСВ: ESG (англ. environmental, social, governance – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління»), розширення прав й можливостей жінок, екологічна упаковка, безпека води, DE&I (різноманітність та інклюзивність).

Програми Coca-Cola з КСВ зосереджені на «Кращому спільному майбутньому» з ініціативами різноманітності, взаємодії з громадою та ESG, які спрямовані на використання голосу та позиції Coca-Cola для підтримки рівності, справедливості та захисту прав людини в громадах. Щоб підвищити екологічність, 90% упаковки продуктів Coca-Cola підлягає вторинній переробці, а до 2025 року планується досягнути 100% [43].

### *3. Starbucks.*

Цілі КСВ: вуглецевий нейтралітет, збереження води, права працівників, прозорість ланцюжка поставок, зменшення використання агрохімікатів, DE&I.

Програма «Кава та фермерський капітал» (SAFE) встановлює етичні стандарти пошуку джерел, які перевіряють ферми за соціально-економічними та екологічними критеріями для створення прозорих, прибуткових і сталих методів ведення сільськогосподарської діяльності та захисту здоров'я і благополуччя фермерів. Вони постійно заохочують постачальників співпрацювати з їхніми центрами підтримки фермерів, щоб покращити включення та статус у ланцюзі постачання кави. Компанія віддана справі захисту прав працівників та збереження води і біорізноманіття [76].

### *4. Citrix*

Цілі КСВ: расова рівність, ERG, ЛГБТК+ союзництво, вуглецевий нейтралітет, енергозбереження.

Протягом 12 років Citrix проводить щорічний глобальний місяць обслуговування, який є каталізатором решти благодійних починань року. У 2022 році компанія мобілізувала понад 1500 співробітників-волонтерів у 44

країнах, щоб створити гіперлокальний вплив на їхні громади разом із 300 глобальними некомерційними організаціями в рамках Місяця служіння. Citrix прагне бути екологічно відповідальним і прагне дотримуватися найвищих екологічних стандартів у галузі [42].

### 5. *Google.*

Цілі КСВ: зменшення відходів, збереження дикої природи, вуглецевий нейтралітет, енергозбереження, расова справедливість, реагування на кризу, розширення економічних можливостей.

Починаючи з 2007 року Google є вуглецево-нейтральним і є провідним прикладом компаній з хорошими програмами КСВ. До 2030 року вони сповнені рішучості досягнути нульових викидів на всіх своїх підприємствах, працюючи на безвуглецевій енергії та сприяючи змінам за допомогою технологій. З 2015 року завдяки волонтерській діяльності співробітників компанія виділила 40 млн дол. США та 50000 безоплатних годин для расової справедливості та 100 млн дол. США і 50000 безоплатних годин для допомоги у період пандемії COVID-19 [47].

### 6. *Netflix.*

Цілі КСВ: DE&I, расова рівність, доступність, розширення прав і можливостей жінок, права людей з обмеженими можливостями, енергозбереження, вуглецевий нейтралітет.

Netflix Fund for Creative Equity – це цілеспрямована робота, метою котрої є створення нових можливостей для недостатньо представлених спільнот у сфері розваг. Компанія є піонером цифрової доступності, надаючи різні функції доступу для споживачів з обмеженнями слуху, зору або фізичної мобільності, працюючи в тандемі з групами захисту прав людей із обмеженими можливостями, щоб постійно покращувати послуги [63].

### 7. *Cisco.*

Цілі КСВ: гуманітарна допомога, подолання кризових ситуацій, підтримка біженців, стійкість ланцюжка поставок, цифрова грамотність, розширення прав й можливостей жінок, вуглецевий нейтралітет.

Cisco є лідером соціального впливу, займаючи високі позиції серед компаній із найкращою КСВ.

Cisco домінує в зусиллях щодо соціального впливу, займаючи високі позиції серед компаній з найкращими програмами КСВ. Їхня реакція на кризу підтримує ресурсами бездомних і знедолених громад. Для сталого розвитку вони мають унікальну програму, яка підтримує вулики для підтримки відновлення популяції бджіл, яка скорочується, а їхня команда Circular Economy працює над збереженням ресурсів, чому також сприяє їхня свідома культура сприяння інклюзивному робочому середовищу [41].

#### *8. Apple.*

Цілі КСВ: енергоефективність, вуглецевий нейтралітет, відсутність відходів, економія прісної води, гендерна рівність, розширення прав і можливостей жінок, розвиток навичок, допомога при стихійних лихах.

Програма КСВ Apple спрямована на досягнення найвищих стандартів соціальної відповідальності в усьому світовому ланцюжку поставок. Екологічний звіт Apple за 2022 рік демонструє прагнення компанії до 2030 року бути на 100% нейтральними до вуглецю для всіх своїх продуктів і прагне використовувати лише відновлювані ресурси або перероблені матеріали [38].

#### *9. Nike.*

Цілі КСВ: DE&I, розширення прав й можливостей жінок, расова та етнічна рівність, допомога при стихійних лихах, вуглецевий нейтралітет, зменшення відходів, збереження прісної води.

Компанія є найбільш відомою своїми зусиллями проти расової несправедливості та прав жінок у спорті. Nike протягом останнього десятиліття постійно розвиває свої зусилля для DE&I і розширення прав й можливостей спільнот і зараз є гігантом у галузі КСВ. Їхній справедливий підхід починається з навчання дітей у програмі Made to Play, у якій молоді дівчата беруть 50% участі [65].

#### *10. Walmart.*

Цілі КСВ: DE&I, енергозбереження, нульовий вуглецевий слід,

допомога голодуючим, расова рівність, допомога у разі стихійних лих.

Walmart і Walmart Foundation пожертвували 1,5 мільярда доларів на благодійність, яка має соціальний вплив. Вони сприяють розвитку культури DE&I, з наголосом на боротьбі з системним расизмом у сфері охорони здоров'я, фінансів, освіти та кримінального правосуддя. Їхня зосередженість на харчуванні та безпечному доступі до їжі враховує безпеку харчових продуктів, практику захисту тварин [81].

#### *11. Amazon.*

Цілі КСВ: енергозбереження, вуглецевий нейтралітет, стійке пакування, прозорість ланцюга постачання, DE&I, освіта, житло та продовольча безпека, допомога у разі стихійних лих.

Amazon прагне розширити можливості соціально відповідальних покупок із глибокою прихильністю до сталого розвитку, DE&I та ERG. У Amazon є 13 груп інтересів (ERG), щоб розширити можливості внутрішніх мереж, які позитивно впливають на місцеві громади. Вони прагнуть досягнути чистого нульового викиду вуглецю до 2040 року, забезпечуючи свою діяльність 100 % відновлюваною енергією до 2050 року, а їхній Фонд захисту клімату в розмірі 2 мільярдів доларів сприяє розвитку економіки з низьким вмістом вуглецю [39].

#### *12. BMW Group.*

Цілі КСВ: ВІЛ/СНІД, розвиток громади, розвиток освіти та спорту, DE&I, вуглецевий нейтралітет, скорочення викидів CO<sub>2</sub>.

BMW Group пишається тим, що є однією з найбільш стійких автомобільних компаній, яка зосереджується на екології, економіці та суспільстві. Фонд BMW працює над освітою, розвитком навичок, безпекою дорожнього руху, здоров'ям і гігієною, а також потребами місцевих громад, опікується такими проблемами як ВІЛ/СНІД у Південній Африці та питна вода в Індії [36].

Необхідно також розглянути 10 популярних тенденцій корпоративної соціальної відповідальності у 2023 р.

### 1. Цифрова інклюзія.

Цифрове залучення є важливим аспектом зв'язку незадоволених сегментів суспільства із критично важливими цифровими технологіями та Інтернетом. З цією метою стартапи розробляють програми цифрових навичок, які допомагають людям набути та покращити свої цифрові навички і підвищити працевлаштування. Відділ кадрів також використовує ці програми для підвищення цифрової грамотності та розвитку навичок співробітників. Так само компанії надають безкоштовний або субсидований доступ до таких інструментів, як комп'ютери, смартфони та підключення до Інтернету, щоб подолати цифровий розрив. Ініціативи спільноти Wi-Fi у районах із недостатнім обслуговуванням і включення функцій доступності в пропозиції продуктів для людей із обмеженими можливостями є прикладами цифрового залучення. Крім того, компанії співпрацюють з некомерційними організаціями або надають фінансування, технології та інші ресурси для підтримки програм та ініціатив інклюзії.

Trestle Labs створює програмне забезпечення для інклюзивної освіти. Індійський стартап Trestle Labs розробляє допоміжні технологічні рішення, які надають незрячим і людям із вадами зору доступ до будь-якого типу контенту. Продукти стартапу – мобільний додаток *Kibo*, пристрій *Kibo XS* і програмне забезпечення *Kibo Desk*, дозволяють користувачам перекладати, оцифровувати та слухати аудіоконтент у дорозі. Стартап використовує сканування друкованих і рукописних документів на основі зображень, щоб надати аудіодоступ до цих документів. Програмне забезпечення Trestle Labs обладнає школи, університети, бібліотеки та робочі місця для створення інклюзивного середовища для студентів і працівників із вадами зору [79].

Американський стартап Sign-Speak пропонує програмне забезпечення для розпізнавання мови жестів і додаток для розпізнавання та перекладу американської мови жестів. Він використовує машинне навчання та комп'ютерний зір, щоб забезпечити спілкування в реальному часі між глухими та людьми з поганим слухом. Додаток перекладає мову жестів на розмовну та

письмову мову і навпаки, забезпечуючи безперервне спілкування без потреби перекладача. SignSpeak усуває комунікаційні бар'єри для глухих і людей зі поганим слухом, створюючи при цьому доступне робоче середовище [74].

## *2. Рішення для звітності з КСВ.*

Звітність щодо КСВ кількісно оцінює соціальну та екологічну ефективність компанії для її зацікавлених сторін. Зацікавлені сторони, політики та уряди використовують ці показники, щоб вносити зміни в політику та встановлювати керівні принципи. Інновації у звітності з КСВ покращують прозорість, підзвітність та залучення зацікавлених сторін. Компанії використовують інтегрований підхід до звітності, який поєднує фінансову та нефінансову інформацію, щоб отримати всебічне уявлення про свою загальну діяльність. Подібним чином корпорації проводять оцінку суттєвості, щоб виявити проблеми та розподілити ресурси, задля визначення пріоритетності своїх зусиль з КСВ щодо найбільш актуальних питань. Крім того, компанії використовують цифрові платформи та сторонні гарантії, щоб звітувати про результати своєї КСВ. Це підвищує довіру до розкриття КСВ і підвищує довіру зацікавлених сторін. Крім того, корпорації демонструють свою прихильність до сталого розвитку, надаючи оцінку впливу та звітуючи про свої програми КСВ. Багато компаній покладаються на такі стандарти, як глобальна ініціатива звітності (GRI) для звітності з КСВ, щоб оцінити створену спільну цінність.

Moovegreen – це італійський стартап, який створює платформу для оцінки бізнесу на стійкість компанії. Платформа вимірює та сертифікує бізнес-дані щодо навколишнього середовища, соціальної сфери і управління (ESG) і надає стандартні візуалізації GRI. Він також використовує історичні дані та галузеві контрольні показники, щоб повідомити зацікавленим сторонам рейтинг стійкості бізнесу. Це дає змогу зацікавленим сторонам бізнесу оцінювати свою ефективність КСВ за вибраними ключовими показниками ефективності (KPI) і цілями сталого розвитку ООН (ЦСР ООН) [61].

Lowsoot, індійський стартап, розробляє веб-платформу, щоб дозволити

бізнесу досягти своїх цілей нульового вуглецевого сліду. Його вуглецевий нейтралітет як сервісний інструмент виконує оцінку життєвого циклу (LCA) продуктів і послуг організації. Інструмент вимірює викиди та вуглецевий слід під час процесу виробництва та надає вказівки щодо їх зменшення і стратегічного досягнення нульових викидів. Він також пропонує послуги компенсації викидів вуглецю за допомогою перевірених зеленотехнологічних рішень. Компанії використовують платформу Lowsoot для встановлення та досягнення науково обґрунтованих цілей щодо скорочення викидів, котрі водночас відповідають їхнім бізнес-стратегіям [58].

### *3. Управління різноманітністю робочого місця.*

Управління різноманітністю на робочому місці створює інклюзивне та справедливе робоче середовище, яке підвищує продуктивність бізнесу шляхом залучення та утримання відповідних талантів. Підприємства використовують цифрові платформи, щоб пропонувати різноманітні навчальні програми та підвищувати обізнаність своїх співробітників. Інші подібні платформи пропонують інструменти розвитку навичок для навчання співробітників роботі в різноманітних командах і зменшення упередженості та дискримінації. Стартапи також використовують різноманітні практики найму, як-от сліпий набір, показники різноманітності та впровадження квот, щоб залучити різноманітні пули талантів. Подібним чином компанії створюють групи ресурсів для співробітників (ERG), щоб згуртовувати співробітників із різним професійним станом, надавати змогу спілкуватися, ділитися досвідом і надавати відгуки. Це дозволяє компаніям усунути бар'єри різноманітності та пом'якшити упередження на робочому місці. Стартапи створюють платформи різноманітності, справедливості й інклюзії (DEI), щоб відстежувати представництво різних груп у робочій силі та забезпечувати підзвітність.

Канадський стартап Learnlab.ai надає навчальну онлайн-платформу для навчання організацій оцінюванню, адаптації, залученню та розвитку життєвого циклу своїх талантів. Він пропонує різноманітні курси на такі теми, як несвідоме упередження, мікроагресія та союз, а також включає інтерактивні

завдання для зміцнення розуміння. Ці схеми викликів інтегруються в процес найму, навчання та залучення працівників організації для досягнення її цілей різноманітності. Стартап обслуговує підприємства, які хочуть стати роботодавцями з рівними можливостями [57].

Французький стартап Mixity розробляє Mixity Start, інструмент аналізу різноманітності. Він оцінює поточний рівень різноманітності та включеності організації, щоб отримати уявлення про сфери вдосконалення. Для цього інструмент використовує опитування для самооцінки та переглядає організаційну політику, практику та культуру компанії. Потім він створює індивідуальні плани дій, щоб дозволити організації досягти своїх цілей різноманітності та залучення [60].

#### *4. Блокчейн.*

Блокчейн підвищує прозорість, підзвітність та ефективність у звітності про соціальні та екологічні наслідки. Стартапи створюють прозорі та відстежувані ланцюжки поставок, використовуючи блокчейн для відстеження руху сировини та продуктів. Це також допомагає визначити соціальні і екологічні ризики в ланцюгах постачання, такі як примусова праця та погіршення стану навколишнього середовища. Підприємства розробляють цифрові токени, які представляють вуглецеві кредити, компенсацію викидів парникових газів, стимулювання торгівлі викидами. Це забезпечує надходження капіталу до стабільних проектів і зменшує шахрайство. Крім того, блокчейн дозволяє корпораціям перенаправляти фінансування на проекти в сільській місцевості, які виробляють власну відновлювану енергію. Нарешті, стартапи використовують незмінність блокчейну для безпечного звітування про вплив, який можна перевірити, тим самим підвищуючи підзвітність КСВ.

Німецький стартап Retraced розробляє блокчейн-рішення для відповідності та управління стійкістю для індустрії моди. Платформа CSR для управління постачальниками стартапу пропонує інструменти для аналізу ризиків, картографування ланцюга поставок, оцінки постачальників,

комунікації тощо. Це дає змогу брендам і компаніям відстежувати ефективність сталого розвитку своїх постачальників і забезпечувати відповідність їхнім цілям КСВ. Крім того, бренди та компанії використовують блокчейн, щоб донести до споживачів свої зусилля щодо сталого розвитку, покращуючи імідж бренду [73].

Італійський стартап Reason Solution сприяє прозорості інвестицій через свою платформу для соціальних інвестицій. Він використовує блокчейн для моніторингу потоків соціальних інвестицій і відстеження їх впливу. Blockchain гарантує, що кошти використовуються за призначенням і в затверджений час. Це забезпечує контроль за використанням благодійних фондів, генерує надійні дані та звітує про результати всім діловим партнерам і місцевим громадам [71].

#### *5. Хмарні обчислення.*

Впровадження хмарних програм КСВ дозволяє створювати масштабовані, економічно ефективні та гнучкі рішення для управління даними, спілкування та співпраці. Інструменти хмарних обчислень забезпечують безперервність діяльності CSR, спрощуючи співпрацю за допомогою відеоконференцій і обміну документами будь-де. Вони зменшують витрати та викиди вуглецю, пов'язані із діловими поїздками, додаючи до економії енергії. Крім того, хмарна архітектура програмного забезпечення надає масштабоване та безпечне рішення для ефективного керування великими обсягами даних. Це допомагає компаніям керувати своїми даними про вплив на навколишнє середовище та виконувати вимоги щодо звітності. Крім того, хмарні обчислення мінімізують вплив стихійних лих на бізнес-операції, пропонуючи безпечне відновлення даних. Організації використовують хмарну архітектуру для створення інструментів штучного інтелекту (AI) і подальшої централізації вимірювання впливу та звітності.

Новозеландський стартап Soor розробляє хмарну платформу програмного забезпечення як сервісу (SaaS) для управління гігієною харчових продуктів. Платформа відстежує всі операції з їжею та напоями в режимі

реального часу та оцінює відповідність гігієні. Він має інформаційну панель, яка забезпечує єдиний перегляд усіх процесів у цифровому вигляді. Це дає змогу харчовим підприємствам усунути хвороби, що передаються харчовими продуктами, таким чином зменшуючи харчові втрати [75].

Індійський стартап Updart надає платформу керування даними ESG. Це оптимізує збір даних з різних джерел ділових операцій і централізує інформацію з обліку викидів парникових газів. Платформа аналізує ці дані за різними параметрами ESG і останніми рекомендаціями щодо звітності про викиди парникових газів. Стартап дає змогу підприємствам відстежувати викиди парникових газів у результаті виробництва в діапазоні від 1 до 3 для визначення коефіцієнтів викидів і теплотворної здатності палива. Така звітність покращує прозорість, залучення зацікавлених сторін і корпоративну репутацію [80].

#### *б. Залучення співробітників.*

Залученість співробітників дозволяють компаніям будувати міцну культуру сталого розвитку, сприяти інноваціям, а також залучати й утримувати найкращі таланти. Стартапи розробляють ігрові платформи, щоб зробити ініціативи КСВ більш захоплюючими для співробітників. Співробітники також можуть знизити свій вуглецевий слід з допомогою таких платформ за допомогою корпоративного волонтерства, благодійних пожертвувань тощо. Компанії використовують соціальні медіа, щоб залучати співробітників до ініціатив КСВ, ділитися історіями про вплив і розвивати почуття спільності. Крім того, волонтерство працівників є зростаючою тенденцією для побудови сильної культури сталого розвитку. Підприємства стимулюють корпоративне волонтерство, пропонуючи оплачувану відпустку для волонтерства, визнання, організацію волонтерських заходів або відповідні пожертви працівників на благодійність.

Німецький стартап Ringrozed надає платформу для корпоративного волонтерства. Він поєднує індивідуальні навички та інтереси з соціальними та професійними волонтерськими зобов'язаннями. Платформа також пропонує

гнучку роботу на основі навичок і мікрроволонтерство для людей, які хочуть менші зобов'язання. Крім того, ця платформа використовує дані для додавання до звітів організації про сталий розвиток і соціальні зобов'язання. Компанії та некомерційні організації використовують його, щоб покращити залученість співробітників і досягти своїх KPI CSR [70].

Американський стартап Reciprocit пропонує платформу для збору пожертвувань. Він зв'язує співробітників безпосередньо з благодійними організаціями та пропонує суму пожертви, яка автоматично вираховує пожертви із заробітної плати. Це усуває адміністративні витрати на програми пілг, як-от дарування, підбір подарунків і волонтерство для малих і середніх компаній [72].

### *7. Впливове інвестування.*

Компанії інвестують у соціально та екологічно відповідальні ініціативи, які приносять як фінансову віддачу, так і позитивний соціальний або екологічний вплив. Корпорації роблять це за допомогою інструментів імпаکت-інвестування, таких як соціальний вплив і зелені облігації. Облігації соціального впливу дозволяють приватним інвесторам фінансувати соціальні програми, які підтримуються державними стимулами. Подібним чином зелені облігації дозволяють компаніям фінансувати власні ініціативи щодо сталого розвитку або залучати капітал для проектів сталого розвитку. Фінансові установи розвитку громад (CDFI) також надають мікрофінансування та кредитування громадам і малому бізнесу, які недостатньо обслуговуються. Компанії інвестують у CDFI як частину своїх цілей КСВ, щоб підтримати розвиток громади, одночасно одержуючи фінансову віддачу. Інші такі інструменти включають фонди впливу, які підтримують низку ініціатив сталого розвитку від чистих технологій до сталого сільського господарства та інвестицій в інфраструктуру.

Американський стартап NGOrganize розробляє Corecentra, хмарну платформу SaaS для оцінки інвестиційних ризиків ESG та управління ними. Він пропонує прозорість впливу на вимогу за допомогою спеціальної

аналітики ESG на основі штучного інтелекту та попередньо створених моделей даних ESG на основі галузевих стандартних структур. Інституційні інвестори оцінюють ефективність ESG своїх інвестиційних портфелів прямих інвестицій за допомогою Corecentra. Це дає змогу компаніям прямих інвестицій постійно збирати корисну інформацію з усіх етапів життєвого циклу угоди та вимірювати її вплив [64].

Британський стартап Etcho створює однойменний інструмент для оцінки цілей впливу інвестицій. Це дозволяє компаніям, які надають фінансові послуги, візуалізувати придатність своїх інвестиційних портфелів та створювати готові або індивідуальні аналітичні звіти. Крім того, інструмент містить дослідницький портал, який пропонує дані про вплив обраних інвестицій на рівні фонду, портфеля та капіталу. Також, стартап надає мобільний додаток, який допоможе окремим інвесторам прийняти обдумані інвестиційні рішення та проаналізувати поточну ефективність інвестицій в акції [45].

#### *8. Відновлювана енергія.*

Рішення для енергозбереження та моніторингу споживання дозволяють компаніям зменшити свій вуглецевий слід і рахунки за електроенергію, а також включити екологічність у свою діяльність. Ці параметри чистої енергії зараз складають основну частину цілей КСВ та показників ефективності. Тому компанії впроваджують такі рішення, як мікромережі з відновлюваних джерел енергії та розподілені енергетичні ресурси (DER) для виробництва та зберігання електроенергії на місці. Енергетична оптимізація існуючих будівель і систем є ще одним ключовим напрямком КСВ, який матеріалізується за допомогою розумних мереж. Стартапи створюють цифрові системи управління енергією (EMS) для аналітики в реальному часі для оптимізації споживання енергії в будівлях, на заводах та інших об'єктах. Інші такі методи включають енергоефективне освітлення, наприклад світлодіоди, системи накопичення енергії (ESS) і системи автоматизації будівель для опалення, вентиляції та кондиціонування повітря (HVAC). Подібним чином

компанії використовують такі методи, як уловлювання та утилізація вуглецю (CCU) або торгівля сертифікатами відновлюваної енергії (REC), щоб компенсувати свої викиди вуглецю.

Бельгійський стартап Insens надає систему моніторингу стану та прогнозованого обслуговування Rotating Equipment Diagnosis (RED). Він містить інтелектуальні діагностичні датчики, які постійно контролюють електричну сигнатуру двигунів змінного струму (АС) обертового виробничого обладнання. Система попереджає команди технічного обслуговування про виявлення будь-яких електричних або механічних несправностей і пропонує профілактичні дії. Він також здійснює моніторинг енергії в режимі реального часу та генерує інформацію про економію енергії [50].

Стартап PwrHouse, що базується в ОАЕ, надає рішення для виробництва, зберігання та використання відновлюваної енергії. Powerhouse Energy Cloud – це віртуальна електростанція стартапу, яка об'єднує розподілені мережі активів відновлюваної енергії та технології зберігання енергії. Він балансує виробництво та управління енергією на всіх об'єктах для оптимізації споживання та зберігання енергії. Це покращує балансування електроенергії та розподіл зеленої енергії на основі попиту та пропозиції. Енергетичні та телекомунікаційні оператори використовують VPP стартапу для стабілізації мережі та забезпечення доступності екологічної енергії [69].

### *9. Цілеспрямований маркетинг.*

Компанії застосовують цілеспрямований маркетинг, щоб охопити аудиторію, чий інтерес збігається з їх справою, або просувати свої пропозиції продуктів у позитивному світлі. Вони використовують маркетинг у соціальних мережах для цілеспрямованого маркетингу продуктів або послуг, а також підвищують обізнаність або підтримку справи. Це покращує взаємодію з клієнтами та обмін вмістом, а також створює пожертви чи інші форми підтримки. Крім того, корпорації просувають свою діяльність у сфері КСВ шляхом ко-брендування продукту чи послуги в партнерстві з некомерційними організаціями. Це ще більше просувається через точки продажу (POS) і

пожертвування в натуральній формі, коли компанії віддають свої продукти чи послуги на благо справи. Стартапи пропонують інструменти, щоб керувати брендингом, щоб націлюватися на міленіалів і покоління Z і взаємодіяти з ними. Крім того, компанії використовують елементи гейміфікації та віртуальної реальності (VR) у своїх кампаніях, щоб збільшити участь глядачів.

Американський стартап IncOperate створює платформу для керування кампаніями в реальному часі Henoscene на базі блокчейну. Це дозволяє організаціям і компаніям, які займаються позначенням причин, створювати настроювані кампанії, пов'язані з обраними проектами впливу. Користувачі створюють незмінний реєстр зобов'язань щодо виконання, транзакцій і екземплярів дій. Henoscene надає статистику в режимі реального часу щодо визначених користувачем KPI та об'єктивних ключових результатів (OKR) цих кампаній і вимірює ефективність кампаній. Аспект блокчейну забезпечує прозорість використання пожертвувань для споживачів у сферах гуманітарної, екологічної та етичної відповідальності. Це дозволяє брендам рекламувати свою соціальну ініціативу та залучати клієнтів [49].

Індійський стартап GOOD FIGHT розробляє ViewsForChange, платформу маркетингових технологій впливу, яка масштабує пожертви з ефективністю реклами. Це дає змогу інтегрувати пожертвування в будь-яку рекламну кампанію чи попередньо встановлений заклик споживача до дії (СТА) і виконувати бажану дію. Крім того, він дозволяє вбудовувати віджети як для звичайних, так і для платних користувачів, демонструє звіти про вплив і пропонує плаваючі віджети для платних відвідувачів. Бренди використовують цю платформу для націлювання на клієнтів на основі ініціатив, що їх цікавлять, і підвищення вартості бренду [46].

#### *10. Відповідальні ланцюги поставок.*

Відповідальне керування джерелами та ланцюгами постачання є невід'ємною частиною цілей КСВ компанії, оскільки основні викиди вуглецю відбуваються під час руху товарів. CSR-стартапи все частіше використовують такі технології, як блокчейн, Інтернет речей (IoT) і теги, щоб підвищити

прозорість і підзвітність в управлінні ланцюгом поставок. Крім того, інновації в автоматизації оцінки постачальників за ESG, ЦСР ООН і індивідуальних критеріїв КСВ зростають. Стале постачання сировини та готової продукції є важливою практикою для екологічної та соціальної відповідальності компанії. Компанії також роблять свій ланцюг поставок круговим шляхом повторного використання та переробки матеріалів і мінімізації відходів. Регуляторні організації перевіряють стійкість і соціальну відповідальність корпоративних ланцюгів постачання шляхом регулярного аудиту.

Стартап OSCAR, що базується в ОАЕ, надає стабільну платформу для автоматизації закупівель. Сервіс Oscar КУР автоматизує перевірку належної перевірки відповідно до цілей сталого розвитку клієнтів для їхньої закупівельної діяльності. Він оцінює ризики постачальників і гарантує, що ці пропозиції відповідають цілям сталого розвитку. Корпорації та оператори великих проектів використовують платформу OSCAR, щоб забезпечити стабільність своїх проектів і заощадити час на автоматизацію закупівель [68].

Бельгійський стартап Nyala Blue розробляє платформу SaaS на основі блокчейну для аудиту ланцюга поставок. Платформа зберігає дані в кожній точці ланцюжка поставок, наприклад виробників, експортерів, транспортних компаній та імпортерів у блокчейні. Це створює уніфікований контрольний слід, пов'язаний з окремими партіями, а також відправленнями, і спрощує відстеження, вимірювання та звітування. Це дає змогу різним зацікавленим сторонам ланцюга постачання перевіряти та передавати дані сталого розвитку ланцюга постачання для звітності та управління відповідністю [66].

Огляд ключових тенденцій у сфері корпоративної соціальної відповідальності у 2023 році, висвітлюючий інноваційні підходи та стратегії, які компанії застосовують для адресації соціальних, екологічних та управлінських викликів, узагальнено наочно у таблиці 3.1. Охоплюючи різноманітні аспекти від цифрової інклюзії до відповідальних ланцюгів поставок, ця таблиця відображає широкий спектр ініціатив КСВ, які реалізуються сучасними компаніями.

Таблиця 3.1 – Огляд ключових тенденцій корпоративної соціальної відповідальності у 2023 р.

Тенденція	Опис	Організації та їх ініціативи
1	2	3
Цифрова інклюзія	Залучення незадоволених сегментів суспільства до цифрових технологій.	Trestle Labs: програмне забезпечення для інклюзивної освіти (Kibo, Kibo XS, Kibo Desk) [79].
		Sign-Speak: програмне забезпечення та додаток для розпізнавання та перекладу американської мови жестів [74].
Рішення для звітності з КСВ	Звітність щодо соціальної та екологічної ефективності.	Moovegreen: платформа для оцінки стійкості компанії [61].
		Lowsoot: веб-платформа для досягнення цілей нульового вуглецевого сліду [58].
Управління різноманітністю робочого місця	Створення інклюзивного та справедливого робочого середовища.	Learnlab.ai: навчальна онлайн-платформа [57].
		Mixity: інструмент аналізу різноманітності (Mixity Start) [60].
Блокчейн	Використання блокчейну для підвищення прозорості та підзвітності.	Retraced: блокчейн-рішення для відповідності та управління стійкістю у модній індустрії [73].
		Reason Solution: платформа для моніторингу та відстеження соціальних інвестицій [71].
Хмарні обчислення	Використання хмарних технологій для ефективного управління КСВ.	Soop: хмарна платформа для управління гігієною харчових продуктів [75].
		Updapt: платформа керування даними ESG та відстеження викидів парникових газів [80].
Залучення співробітників	Стимулювання залученості співробітників до ініціатив КСВ.	Purpозed: платформа для корпоративного волонтерства [70].
		Reciprocit: платформа для збору пожертвувань [72].
Впливове інвестування	Інвестування у соціально та екологічно відповідальні ініціативи.	NGOorganize (Corecentra): хмарна платформа SaaS для оцінки інвестиційних ризиків ESG [64].
		Etcho: інструмент для оцінки цілей впливу інвестицій [45].
Відновлювана енергія	Використання рішень для енергозбереження та моніторингу споживання.	Insens: система моніторингу стану обладнання RED [50].
		PwrHouse: рішення для виробництва, зберігання та використання відновлюваної енергії [69].
Цілеспрямований маркетинг	Застосування маркетингу для охоплення аудиторії з схожими інтересами.	IncOperate (Henoscene): платформа для керування кампаніями на базі блокчейну [49].
		GOOD FIGHT (ViewsForChange): платформа маркетингових технологій впливу [46].

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Відповідальні ланцюги поставок	Управління стійкими джерелами та ланцюгами постачання.	OSCAR: платформа для автоматизації закупівель [68].
		Nyala Blue: платформа SaaS на основі блокчейну для аудиту ланцюга поставок [66].

*Джерело: складено автором на основі консолідованих даних з низки джерел [45; 46; 49; 50; 57; 58; 60; 61; 66; 68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 79; 80]*

Отже, трендом 2023 р. є використання компаніями інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та технології занурення, щоб реалізувати ініціативи КСВ. Вони прискорюють виконання та охоплення цих програм КСВ і підвищують рівень успішності. Так само корпорації використовують досягнення 3D-друку для відповідального виробництва та будівництва. Ці технологічні створюють більшу прозорість і підзвітність і, зрештою, сприяють покращенню результатів для суспільства та клімату.

### **3.2 Шляхи удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства**

На сьогоднішній день компанією ТОВ «Нова Пошта» активно реалізуються принципи корпоративної соціальної відповідальності та різні програми розвитку й підтримки персоналу, екологічні ініціативи, благодійність тощо.

Проте, існують і певні недоліки КСВ, які можуть негативно вплинути на ділову репутацію компанії. Враховуючи те, що основним видом діяльності ТОВ «Нова Пошта» є перевезення вантажів, до основних екологічних проблем корпоративної соціальної відповідальності можна віднести перевезення посилок і вантажів автомобільним транспортом.

Проблеми екологічної безпеки автомобільного транспорту виступають складовою екологічної безпеки держави. Наприклад, один легковий автомобіль щороку поглинає із атмосфери понад 4 тонни  $O_2$  та викидає із вихлопними газами близько 800 кг  $CO_2$ , близько 40 кг оксидів азоту та 200 кг різних вуглеводнів.

Автомобільні вихлопні гази являють собою суміш із близько 200 речовин. Ці гази містять вуглеводні - не згорілі чи не повністю згорілі компоненти палива (усього 15% його витрачається на рух автомобіля, а 85% викидається у навколишнє середовище), з-поміж котрих істотне місце займають ненасичені вуглеводні етиленового ряду, зокрема гексен та пентен. Їх частка збільшується у 10 разів, коли двигун автомобіля працює на малих оборотах чи у момент збільшення швидкості, тобто у заторах чи на червоному сигналі світлофора.  $CO_2$  та більшість інших викидів є важчими за повітря і тому вони зазвичай накопичуються біля поверхні землі. Оксиди азоту відіграють істотну роль в формування продуктів перетворення вуглеводнів в атмосферному повітрі. Через неповне згоряння палива у двигуні автомобілів певні частина вуглеводнів перетворюється на сажу, яка містить смолисті речовини. Так, у 1 л бензину може міститися 1 г тетраетилсвинцю, котрий руйнується та викидається у атмосферу в вигляді з'єднання свинцю, який є одним з головних забруднювачів природного середовища, його продукують загалом сучасні двигуни із високим ступенем стиснення, які випускаються автомобільною промисловістю.

Для вирішення зазначеної проблеми ТОВ «Нова Пошта» доцільно розробити план переходу автомобілів на чисті види палива, а в більш віддаленій перспективі на електродвигуни.

Серед різних екологічних видів палива найбільш ефективними вважають біодизель та водень.

Біодизель є джерелом відновлюваної енергії, рішення майбутнього, котре приходить на зміну використання нафти.

Загалом, використання біодизеля не потребує зміни кінематичного

ланцюга, тільки в залежності від моделі, давності автомобіля – установлюється паливний фільтр. Біодизель дає змогу запобігати потеплінню на нашій планеті: на відміну від двигунів внутрішнього згорання, він не підвищує відсоток вмісту CO<sub>2</sub> у атмосфері.

Останнім часом значного поширення набула ідея щодо використання чистого водню як альтернативного виду палива. Зацікавленість у водню як екологічному виді палива пояснюється тим, що, на відміну від інших, він є найпоширенішим в природі елементом.

На сьогоднішній день, водень є одним з основних претендентів на звання палива майбутнього. З метою одержання водню можуть застосовуватися різні термохімічні, електрохімічні й біохімічні способи із використанням енергії Сонця, атомних і гідравлічних електростанцій тощо.

Екологічні переваги водню були доведені у процесі різних випробувань. Проте необхідно зазначити, що газоподібний, навіть сильно стиснутий водень використовувати не вигідно, оскільки для зберігання необхідні балони великої маси.

Більш реальним варіантом є використання рідкого водню. Щоправда, в даному випадку необхідно установлювати дороговартісні криогенні баки зі спеціальною термоізоляцією.

Таким чином, перехід автомобільного транспорту ТОВ «Нова Пошта» на екологічні види палива значно підвищать ділову репутацію і загалом знизять негативний вплив на навколишнє середовище.

Також розширення автопарку ТОВ «Нова Пошта» електромобілями для кур'єрської доставки на відстань 100 км матиме суттєву економію витрат на паливо (табл. 3.2).

Таким чином, окрім екологічних переваг, електромобілі мають також і економічні вигоди. Тому ТОВ «Нова Пошта» в перспективі доцільно почати розширювати парк кур'єрської доставки до дверей за рахунок електромобілів.

Необхідно також зазначити, що в процесі дослідження програм КСВ ТОВ «Нова Пошта» було визначено, що серед програм стимулювання

персоналу було реалізовано корпоративне медичне страхування. Дана програма мала позитивні відгуки серед персоналу, що загалом свідчить про ефективність корпоративних програм стимулювання і розвитку персоналу та збільшення лояльності працівників.

Таблиця 3.2 – Порівняння витрат на заправку легкового авто та електромобіля (станом на 05.11.2023)

Найменування	Бензин (А 92)	Дизельне паливо	Газ	Електроенергія
Середня вартість палива (1л або 1 кВт/год), грн	54	56	30	13
Витрати на 100 км (легковий автомобіль), л або кВт/год	12	10	11	24
Сума витрат на 100 км, грн	648	560	330	312

*Джерело: складено автором самостійно*

Ще одним видом програми в межах корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта», яка матиме не менш позитивний вплив ніж корпоративне медичне страхування може стати корпоративна програма пенсійного страхування. Перевагами такої програми безумовно є:

- утримання цінних висококваліфікованих кадрів. Наявність в організації системи корпоративного пенсійного забезпечення є додатковою конкурентною перевагою, що дозволяє залучати найбільш цінних співробітників з ринку праці;

- мотивація й підвищення лояльності персоналу;

- податкові пільги для підприємства;

- система корпоративних пенсій сприяє ротації кадрів – адже співробітники пенсійного віку без побоювання йдуть на відпочинок, знаючи, що їм забезпечено гідний рівень пенсії. Тим самим звільняються робочі місця для молодих колег, підвищується лояльність та мотивованість персоналу;

- особливе значення корпоративне пенсійне страхування має для тих організацій, зацікавлені у залученні західних інвестицій і прагнуть вийти на

міжнародні ринки, провести процедуру IPO (тобто стати громадськими компаніями, чиї акції котируються на біржах). Для цих завдань необхідне підвищення внутрішньої прозорості та ефективності компанії, і навіть позиціонування себе як соціально відповідального роботодавця.

Згідно п. 164.2.16., пп. в) Податкового Кодексу України «не є базою оподаткування податком на доходи фізичних осіб сума пенсійних внесків в межах недержавного пенсійного забезпечення, котрі здійснюються роботодавцем-платником за свій рахунок за договорами недержавного пенсійного забезпечення платника податку, у межах 30 % нарахованої заробітної плати такому працівнику».

Доцільно розрахувати переваги впровадження в ТОВ «Нова Пошта» корпоративного пенсійного страхування. Наприклад, працівник отримує заробітну суму у розмірі 8000 грн на місяць. Керівництво ТОВ «Нова Пошта» планує підвищити мотивацію працівника і виділити на це 2000 грн. Розрахуємо який з варіантів буде більш вигідним для ТОВ «Нова Пошта» не знижуючи при цьому мотивацію працівника (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняння витрат ТОВ «Нова Пошта» на впровадження корпоративного пенсійного страхування

Працівник отримує "на руки", грн.		8000,00	
Роботодавець приймає рішення виплатити премію працівнику, грн.		2000,00	
Витрати роботодавця			
Через внески до недержавного пенсійного фонду		Через підвищення заробітної плати	
Внесок до недержавного пенсійного фонду	2000,00	"На руки" працівнику	2000,00
ЄСВ (22%) – витрати роботодавця	0,00	ЄСВ (22%) – витрати роботодавця	440
ПДФО (18%) нарахування на зп працівника	0,00	ПДФО (18%) нарахування на зп працівника	360
Військовий збір (1,5 %) нарахування на зп працівника	0,00	Військовий збір (1,5 %) нарахування на зп працівника	30
Всього витрати, грн.	2000,00	Всього витрати, грн.	2830,00
Вигода від податкової економії, грн.		830,00	
Відсоток від суми підвищення, %		41,5%	

*Джерело: розраховано автором самостійно.*

У випадку, якщо посадовий оклад працівника ТОВ «Нова Пошта» складає 8000 грн., а страховий платіж становить 2000 грн., то:

$8000 * 30\% = 2400$  грн. – розмір страхового платежу, який згідно п. 164.2.16., пп. в) Податкового Кодексу України звільняється від оподаткування.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» може зекономити на оподаткуванні понад 40% від суми внесків до НПФ на користь працівника (порівняно із виплатою премії працівнику).

Варто також зазначити, що дедалі більше компаній використовують міжнародно визнані стандарти як фундамент для власної системи менеджменту та як базу для сталого бізнесу й розвитку.

Чимало систем управління ISO мають загальну базову структуру - так звану структуру високого рівня (HLS). Вона забезпечує єдину структуру і означає підхід, що ґрунтується на ризиках і орієнтований на процес. Таким чином, завжди беруться до уваги та враховуються внутрішні та зовнішні фактори і пов'язані із ними інтереси усіх зацікавлених сторін.

Компанії, котрі приймають рішення на користь цієї системи менеджменту, також можуть скористатися перевагами сертифікації. Пов'язано це з тим, що сертифікат дає визнаний доказ цілісного здійснення заходів КСВ. Щорічний моніторинг слугує для забезпечення стабільності й мінімізації ризиків заходів КСВ.

Враховуючи, що питання корпоративної соціальної відповідальності є дуже важливими, у ТОВ «Нова Пошта» є декілька варіантів сертифікації різноманітних заходів КСВ згідно міжнародно визнаних стандартів.

Якщо компанія прагне продемонструвати свою діяльність в сфері соціальної, екологічної й економічної стійкості і показати зацікавленим сторонам, що вона ефективно поєднує економічні, екологічні й соціальні заходи, тоді оцінка ризиків КСВ є вірним для неї рішенням. Використовуючи радар 360°, виявляються ризики та відфільтровуються суттєві аспекти та вимоги з актуальних для ринку нормативних актів зі сталого розвитку.

Саме тому, ТОВ «Нова Пошта» доцільно впровадити наступні

міжнародні стандарти:

ISO 14001 – це найвідоміший стандарт, що дозволяє поставити екологічний менеджмент на міцну основу. Стандарт спрямований насамперед на зниження на довкілля. Основна увага приділяється підходу, що ґрунтується на оцінці ризиків, та дотриманні зобов'язань. Компанії, котрі дотримуються стандарту ISO 14001, не тільки роблять внесок у захист навколишнього середовища, але й отримують високий ступінь юридичної впевненості завдяки дотриманню правових зобов'язань [52].

За допомогою стандарту ISO 14064-1 підприємство матиме змогу зробити істотний внесок в скорочення викидів парникових газів задля досягнення поставлених кліматичних цілей. Із допомогою цього стандарту компанія завжди буде мати достовірний огляд власних викидів, що дозволить зробити відповідні висновки та прийняти рішення [53].

Він забезпечує підходящу основу для обліку парникових газів і є хорошою базою для достовірної звітності. ISO 14064-1 є складовою частиною серії стандартів, до якої входять і 14064-2 (проекти з парникових газів) й 14064-3 (верифікація і валідація балансу парникових газів).

Стандарт ISO 45001 допомагає відстежувати політику в галузі праці, виявлення і оцінку небезпек, а також зниження ризиків. Зокрема, ISO 45001 є корисним інструментом для постійного дотримання строгих законодавчих вимог в Німеччині. Таким чином, компанія не лише досягне високого рівня правової визначеності, а й мінімізує ризики, пов'язані з трудовими відносинами [55].

Стандарт ISO 50001 пред'являє високі вимоги до систем енергетичного менеджменту. З одного боку, завдяки цьому стандарту, компанія може підвищити енергоефективність. Із іншого боку, можна скоротити витрати за рахунок економії енергії. Таким чином, компанія не лише діє раціонально, але й сприяє дотриманню вимог стандарту та може отримати певні вигоди [56].

Міжнародне керівництво ISO 26000 є технічно та методично широким посібником, якщо компанія прагне привести свою систему управління у

відповідність до можливостей дії соціальної відповідальності (CSR/Corporate Social Responsibility) та стандартів сталого розвитку, представлених вище. Незважаючи на те, що саме керівництво не підлягає сертифікації, воно надає безліч цінних та структурованих підходів до управління стійкістю [54].

IQNet SR 10 дозволяє компаніям та організаціям будь-якого розміру й у всіх галузях промисловості закріпити принципи корпоративної соціальної відповідальності в своїх бізнес-процесах та задокументувати їх зовні [51].

Пропозиції щодо напрямків підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності для ТОВ «Нова Пошта» узагальнено наочно у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Запропоновані напрями підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»

Напрями удосконалення	Рекомендації	Очікувані вигоди
Екологічні ініціативи	1. Перехід на біодизель і водневе паливо для транспортних засобів. 2. Розширення використання електромобілів для кур'єрської доставки.	1. Зниження викидів CO <sub>2</sub> , зменшення забруднення. 2. Економія витрат на паливо, зниження екологічного впливу.
Стандартизація процесів	Впровадження міжнародних стандартів ISO 14001, ISO 14064-1, ISO 45001, ISO 50001, ISO 26000, IQNet SR 10.	Підвищення ефективності управління, юридичної впевненості, забезпечення стійкості бізнесу.
Корпоративні програми	Реалізація корпоративного медичного та пенсійного страхування для співробітників.	Підвищення лояльності та мотивації персоналу, залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Податкові пільги.

*Джерело: складено автором самостійно*

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності, надасть змогу ТОВ «Нова Пошта» ще більш підвищити ділову репутацію та підтримувати конкурентоспроможність на ринку експрес-доставки.

### Висновки за розділом 3

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. З'ясовано, що успішні зарубіжні компанії з ефективними програмами КСВ мають збалансоване зростання та соціальний вплив, створюючи атмосферу, яка приносить користь всім зацікавленим сторонам – працівникам, акціонерам, клієнтам і громадам. Ці компанії показали приклад і досягли значного прогресу в просуванні сталого розвитку, різноманітності, справедливості та інклюзивної культури.

Трендом 2023 р. є використання компаніями інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та технології занурення, щоб реалізувати ініціативи КСВ. Вони прискорюють виконання та охоплення цих програм КСВ і підвищують рівень успішності. Ці технологічні створюють більшу прозорість і підзвітність і, зрештою, сприяють покращенню результатів для суспільства та клімату.

2. На сьогоднішній день компанією ТОВ «Нова Пошта» активно реалізуються принципи корпоративної соціальної відповідальності та різні програми розвитку й підтримки персоналу, екологічні ініціативи, благодійність тощо.

Проте, існують і певні недоліки КСВ, які можуть негативно вплинути на ділову репутацію компанії. Враховуючи те, що основним видом діяльності ТОВ «Нова Пошта» є перевезення вантажів, до основних екологічних проблем корпоративної соціальної відповідальності можна віднести перевезення посилок і вантажів автомобільним транспортом.

Перехід автомобільного транспорту ТОВ «Нова Пошта» на екологічні види палива значно підвищать ділову репутацію і загалом знизять негативний вплив на навколишнє середовище.

В процесі дослідження програм КСВ ТОВ «Нова Пошта» було

визначено, що серед програм стимулювання персоналу було реалізовано корпоративне медичне страхування. Дана програма мала позитивні відгуки серед персоналу, що загалом свідчить про ефективність корпоративних програм стимулювання і розвитку персоналу та збільшення лояльності працівників.

Ще одним видом програми в межах корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта», яка матиме не менш позитивний вплив ніж корпоративне медичне страхування може стати корпоративна програма пенсійного страхування. Перевагами такої програми безумовно є:

- утримання цінних висококваліфікованих кадрів;
- податкові пільги для підприємства;
- ротація кадрів;
- залучення західних інвестицій.

Встановлено, що дедалі більше компаній використовують міжнародно визнані стандарти як фундамент для власної системи менеджменту та як базу для сталого бізнесу й розвитку. Враховуючи, що питання корпоративної соціальної відповідальності є дуже важливими, у ТОВ «Нова Пошта» є декілька варіантів сертифікації різноманітних заходів КСВ згідно міжнародно визнаних стандартів: ISO 14001, ISO 14064-1, ISO 45001, ISO 50001, ISO 26000, IQNet SR 10.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу зробити наступні висновки:

1. Аналіз визначень поняття корпоративна соціальна відповідальність дає змогу зробити висновок, що на сьогодні не вироблено єдиного визначення. Однак очевидним є той факт, що всі існуючі сьогодні визначення єдині в одному: КСВ передбачає відповідальність компанії у відносинах з партнерами, щодо споживачів, працівників, суспільства в цілому, а також екологічну відповідальність.

Найбільш повним та коректним, на нашу думку, є трактування корпоративної соціальної відповідальності, представлене в міжнародному стандарті ISO 26000, згідно якого корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство й довкілля через прозору і етичну поведінку, котра: сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та благополуччя суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає діючому законодавству та узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована у діяльність всієї організації та застосовується у її взаємовідносинах.

2. Корпоративну соціальну відповідальність прийнято розподіляти за такими критеріями:

1) за рівнем усвідомленості:

- свідома;
- несвідома.

2) з точки зору послідовності виконання:

- постійна;
- періодична;
- нерегулярна.

3) за напрямком:

- зовнішня;

– внутрішня.

3. Сучасна академічна спільнота виділяє декілька моделей КСВ, які відрізняються певними параметрами і відповідають умовам країн, в яких вони формуються, а саме: американська, європейська (континентальна), британська, канадська, скандинавська, латиноамериканська, японська, ісламська.

Кожна з національних моделей КСВ має свої особливості, які дозволяють відрізнити одну національну модель від іншої та виявити кращі практики для адаптації до вітчизняних реалій.

4. ТОВ «Нова Пошта» – українська приватна компанія із логістики, яка є лідером експрес-доставки по обсягах доставлених посилок на території України. Компанія надає бізнесу та приватним особам повний спектр логістичних і пов'язаних із ними послуг.

Історія компанії ТОВ «Нова Пошта» розпочалася у лютому 2001 р. Стартовий капітал компанії складав 7 тис. дол., а команда компанії на початку діяльності включала в себе 7 осіб. Так розпочалася історія ТОВ «Нова Пошта», котра згодом змогла сформувати в Україні ринок експрес-доставки та стати лідером даного ринку. Нині компанія стрімко розвивається, виходить на ринки країн Європи, відкриває нові напрямки діяльності, покращує бізнес-процеси.

5. На сьогоднішній день ТОВ «Нова Пошта» не тільки забезпечує своїх клієнтів сучасними логістичними послугами, але і є соціально відповідальним корпоративним громадянином України. Компанія щороку реалізує чимало соціальних і екологічних проектів для українців.

До ключових напрямків корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта» відносять наступні: захист прав людини, охорона здоров'я і безпека праці, захист довкілля, взаємовідносини з контрагентами, благодійні проекти та спонсорство.

6. В умовах сьогодення позитивний імідж і високий рівень ділової репутації виступає своєрідним кредитом довіри для клієнтів підприємства, джерелом додаткових вигід як для самої компанії, так й для зовнішніх

стейхолдерів. Будучи елементами нематеріальних активів, імідж і репутація є потужним джерелом стратегічного розвитку організації. Вони суттєво впливають на рішення контрагентів в питаннях співробітництва із компанією, сприяють залученню висококваліфікованих працівників, забезпечують кращий доступ до інвестиційних ресурсів, стають конкурентною перевагою, котра не може бути імітована фірмами-конкурентами.

Із огляду на зазначене корпоративну соціальну відповідальність варто розглядати як вагомий інструмент управління іміджем й діловою репутацією компанії. Впровадження різноспрямованих за призначенням та змістом практик корпоративної соціальної відповідальності гарантує покращення іміджу й підвищення рівня ділової репутації, що, в свою чергу, дає змогу не лише зберегти, але і розширити клієнтську базу, покращити якість продукції, збільшити продуктивність праці, забезпечити можливість залучення й закріплення висококомпетентних й талановитих працівників, підвищити довіру інвесторів, забезпечуючи тим самим формування передумов задля отримання коротко- і довгострокових інвестицій.

Опендатабот презентував «Індекс Опендатабота 2023» – щорічну збірку найкращих українських компаній. До переліку потрапили найбільші за обігом бізнесу із бездоганною діловою репутацією.

Лідерами Індексу КСВ 2023 стали наступні компанії: ТОВ «Нова Пошта», ПрАТ Київстар, ЕРАМ Україна, Inforpulse та Sense Bank. Середній бал Індексу КСВ 2023 становить 60 балів. ТОВ «Нова Пошта» одержала найвищий бал - 92.

7. З'ясовано, що успішні зарубіжні компанії з ефективними програмами КСВ мають збалансоване зростання та соціальний вплив, створюючи атмосферу, яка приносить користь всім зацікавленим сторонам – працівникам, акціонерам, клієнтам і громадам. Ці компанії показали приклад і досягли значного прогресу в просуванні сталого розвитку, різноманітності, справедливості та інклюзивної культури.

Трендом 2023 р. є використання компаніями інноваційних технологій,

таких як штучний інтелект та технології занурення, щоб реалізувати ініціативи КСВ. Вони прискорюють виконання та охоплення цих програм КСВ і підвищують рівень успішності. Ці технологічні створюють більшу прозорість і підзвітність і, зрештою, сприяють покращенню результатів для суспільства та клімату.

8. На сьогоднішній день компанією ТОВ «Нова Пошта» активно реалізуються принципи корпоративної соціальної відповідальності та різні програми розвитку й підтримки персоналу, екологічні ініціативи, благодійність тощо.

Проте, існують і певні недоліки КСВ, які можуть негативно вплинути на ділову репутацію компанії. Враховуючи те, що основним видом діяльності ТОВ «Нова Пошта» є перевезення вантажів, до основних екологічних проблем корпоративної соціальної відповідальності можна віднести перевезення посилок і вантажів автомобільним транспортом.

Перехід автомобільного транспорту ТОВ «Нова Пошта» на екологічні види палива значно підвищать ділову репутацію і загалом знизять негативний вплив на навколишнє середовище.

В процесі дослідження програм КСВ ТОВ «Нова Пошта» було визначено, що серед програм стимулювання персоналу було реалізовано корпоративне медичне страхування. Дана програма мала позитивні відгуки серед персоналу, що загалом свідчить про ефективність корпоративних програм стимулювання і розвитку персоналу та збільшення лояльності працівників.

Ще одним видом програми в межах корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «Нова Пошта», яка матиме не менш позитивний вплив ніж корпоративне медичне страхування може стати корпоративна програма пенсійного страхування. Перевагами такої програми безумовно є:

- утримання цінних висококваліфікованих кадрів;
- податкові пільги для підприємства;
- ротація кадрів;

– залучення західних інвестицій.

З'ясовано, що дедалі більше компаній використовують міжнародно визнані стандарти як фундамент для власної системи менеджменту та як базу для сталого бізнесу й розвитку. Враховуючи, що питання корпоративної соціальної відповідальності є дуже важливими, у ТОВ «Нова Пошта» є декілька варіантів сертифікації різноманітних заходів КСВ згідно міжнародно визнаних стандартів: ISO 14001, ISO 14064-1, ISO 45001, ISO 50001, ISO 26000, IQNet SR 10.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
2. Березянюк Т. В., Малихіна С. В., Галиця І. О. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор ефективної діяльності сучасних підприємств харчової галузі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. Вип. 30. С. 172–181.
3. Боднар О. А., Салюк С. В. Формування корпоративної соціальної відповідальності банківського сектору в період пандемії. *Modern Economics*. 2021. № 29(2021). С. 17-23.
4. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Соціальна відповідальність бізнесу: пріоритети розвитку в Україні. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 16 жовтня 2020 р.). Київ: Інформаційно-аналітичне агентство, 2020. С. 23–27.
5. Ворончак І.О. Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу: особливості, тенденції розвитку та перспективи для України. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 9–14.
6. Ворончак І.О. Національні моделі соціальної відповідальності бізнесу: особливості та механізм формування. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 24–29
7. Длугопольська Т., Сентик М. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2022. № 4(46). С. 49-57.
8. Іванієнко В. В., Шипова Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність міжнародного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Дніпро: ДВНЗ «Придніпр. держ. акад. будівн. та архіт.»,

2022. Вип. 1 (34). С. 102-115.

9. Карпюк З., Крупський О., Стасюк Ю. Перспективи розвитку соціальної відповідальності на основі досвіду світових фармацевтичних компаній. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. (1(69), С. 136–151.

10. Коренюк П. І., Коваленко О. В., Коваленко А. Є. Соціальна відповідальність бізнесу. *Проблеми розвитку третього сектора та соціально-орієнтованої економіки в Україні і світі : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції* (м. Полтава, 30 березня 2021 р.). Полтава, 2021. С. 67–74.

11. Куровська Н. О., Недільська Л. В. Стратегічні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 69–74.

12. Ломачинська І. А., Халєєва Д. В., Шмагіна В. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. № 21(2(51)). С. 75–96.

13. Малахова Ю. А., Мироненко Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність як конкурентна перевага підприємства на міжнародному ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. №1 (102). С. 69-73.

14. Райко Д. В., Подрез О. І. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 173–189.

15. Рябченко В. І. Світоглядна компетентність як чинник забезпечення соціальної відповідальності за сталий розвиток сучасного суспільства. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Філософські науки*. 2021. Вип. 1. С. 88–101.

16. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16.

17. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. Тенденції розвитку

корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. *Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць*. Київ: КиМУ. 2020. Вип. 2 (12). С. 31–43.

18. Стойко І., Шерстюк Р., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 93-106.

19. Урусова З. Моделі корпоративної соціальної відповідальності підприємств та доцільність їх використання в умовах змінного середовища. *Підприємництво та інновації*, 2019. № (10). С. 94-99.

20. Філіппова С. В., Філіппов В. Ю. Соціальна відповідальність у стратегічному управлінні підприємством: ключові завдання інтеграції за імперативами сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 177–202.

21. Біла І.В. Корпоративна соціальна відповідальність транснаціональних корпорацій. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12837>

22. Букресва Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*, 2022, № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>

23. Бурий Є. П., Жалдак Г. П. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах війни URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279546>

24. Всесвітня рада бізнесу зі сталого розвитку (WBCSD) URL: <https://www.wbcsd.org>

25. Група компаній Нова Пошта сьогодні URL: [https://novaposhta.ua/o\\_kompanii/nova\\_poshta\\_sogodni](https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni)

26. Директива 2009/28/ЄС URL: [https://saee.gov.ua/documents/dyrektyva\\_2009\\_28.pdf](https://saee.gov.ua/documents/dyrektyva_2009_28.pdf)

27. Директива 2014/95/ЄС URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/2014-59-es.pdf>

28. Індекс КСВ 2023. URL: <https://donpatriot.news/article/opublikovano-reyting-ukrayinskih-biznesiv-z-bezdogannoju-dilovoyu-reputacijeyu>
29. Кодекс корпоративної етики ТОВ «Нова Пошта». URL: [https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate\\_ethics\\_codex.pdf](https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf)
30. Корпоративне медичне страхування ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://oppb.com.ua/news/nova-poshta-zabezpechyt-povnoyu-medstrahovkoju-26-000-svoyih-spirvobitnykiv>
31. Ляшук К. П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/21-13.pdf>
32. Момот С. В. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на реалізацію принципів сталого розвитку в регіоні URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/255775>
33. Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) URL: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>
34. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua>
35. Профспілка ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://profspilka.org/uk/zvitza-2022-rik-korotko-pro-holovne>
36. Amazon URL: <https://www.amazon.com>
37. An Implementation Guide for Canadian Business URL: <https://ised-isde.canada.ca/site/corporate-social-responsibility/en/implementation-guide-canadian-business>
38. Apple URL: <https://www.apple.com>
39. BMW Group URL: <https://www.bmwgroup.com>
40. Boston College Center for Corporate Citizenship URL: <https://ccc.bc.edu>
41. Cisco URL: <https://www.cisco.com>
42. Citrix URL: <https://www.citrix.com>
43. Coca-Cola URL: <https://www.coca-cola.com>
44. Corporate Social Responsibility. Malta Annual Review 2019.

PricewaterhouseCoopers (PWC). <https://www.pwc.com/mt/en/about-us/annual-review-2019/corporate-social-responsibility-annual-review-2019.html>

45. Etcho URL: <https://www.etcho.io>

46. GOOD FIGHT URL: <https://goodfight.shop/>

47. Google URL: <https://www.google.com>.

48. Harvard Kennedy School URL: <https://www.hks.harvard.edu>

49. IncOperate URL: <https://www.incorporate.com/>

50. Insens URL: <https://insens.eu>

51. IQNet SR 10 URL: <https://www.iso.org>

52. ISO 14001 URL: <https://www.iso.org>

53. ISO 14064-1 URL: <https://www.iso.org>

54. ISO 26000 URL: <https://www.iso.org>

55. ISO 45001 URL: <https://www.iso.org>

56. ISO 50001 URL: <https://www.iso.org>

57. Learnlab.ai URL: <https://info.learnlab.net>

58. Lowsoot URL: <https://www.lowsoot.com>

59. Microsoft URL: <https://www.microsoft.com>

60. Mixity URL: <https://www.mixity.co>

61. Moovegreen URL: <https://moovegreen.org>

62. National Action Plan on Responsible Business Conduct URL: <https://www.state.gov/responsible-business-conduct-national-action-plan/>

63. Netflix URL: <https://www.netflix.com>

64. NGOrganize URL: <https://www.techfuturesgroup.org/client-profiles/2020/3/25/ngorganize>

65. Nike URL: <https://www.nike.com>

66. Nyala Blue URL: <https://nyala.blue/>

67. Organization of economic cooperation and development. Corporate social responsibility URL: <https://www.oecd.org/corporate/corporatesocialresponsibilitypartnersforprogress.htm>

68. OSCAR URL: <https://www.oscars.org/>
69. Powerhouse Energy Cloud URL: <http://powerhousecloud.co.uk/>
70. Purpozed URL: <https://purpozed.org/?lang=en>
71. Reason Solution URL: <https://www.reasonsolutions.com>
72. Reciprocity URL: <https://www.reciprocity.com>
73. Retraced URL: <https://www.retraced.com>
74. Sign-Speak URL: <https://www.sign-speak.com>
75. Soop URL: <https://www.soop.com>
76. Starbucks URL: <https://www.starbucks.com>
77. The Cambridge Association of Managers URL:  
<https://www.bircham.net/cam-the-cambridge-association-of-managers.html>
78. The Federal Sustainable Development Strategy URL: <https://www.fsds-sfdd.ca/en>
79. Trestle Labs URL: <https://www.trestlelabs.com>
80. Updapt URL: <https://www.updapt.com>
81. Walmart URL: <https://www.walmart.com>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А – Матриця SWOT-аналізу середовища ТОВ «Нова Пошта»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання накопичених з часом баз даних для маркетингових ініціатив.</li> <li>2. Збільшення кількості пропонованих послуг.</li> <li>3. Можливість використовувати технології та навички для збільшення частки ринку.</li> <li>4. Захоплення незайнятих ринкових ніш.</li> <li>5. Нові партнери.</li> <li>6. Відхід конкурентів з ринку.</li> <li>7. Ефективніше використання наявних виробничих ресурсів.</li> <li>8. Зростання онлайн-торгівлі.</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання ринкової частки конкурентів у секторі доставки.</li> <li>2. Ситуація в Україні негативно впливає на прибутковість.</li> <li>3. Недосконала нормативно-правова база, що регулює діяльність поштових операторів.</li> <li>4. Впровадження на ринок України технологічно досконалих послуг зв'язку як заміника поштових послуг.</li> <li>5. Підвищення цін на паливо.</li> <li>6. Цінова конкуренція.</li> <li>7. Конкуренти на світовому ринку.</li> </ol>
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відмінна якість наданих послуг.</li> <li>2. Стабільне фінансове становище.</li> <li>3. Швидка доставка.</li> <li>4. Програма мотивації та заохочення персоналу.</li> <li>5. Фулфілмент.</li> <li>6. Практичне впровадження інновацій.</li> <li>7. Поточні альянси.</li> </ol>	<p>Можливості та сильні сторони зовнішнього середовища в сукупності дадуть бізнесу:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання інновацій для розширення послуг, що пропонуються.</li> <li>2. Підвищити конкурентоспроможність за рахунок реалізації успішних маркетингових стратегій.</li> <li>3. Вихід на закордонні ринки для захоплення</li> </ol>	<p>Наступні зовнішні загрози компанія зможе подолати завдяки своїм сильним сторонам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення маркетингових ініціатив за допомогою накопичених баз даних.</li> <li>2. Зниження цін внаслідок розширення послуг.</li> <li>3. Створення системи винагород для</li> </ol>

<p>8. Велика споживча база та розгалужена мережа продажів.</p> <p>9. Технічна підтримка комп'ютерів та програмного забезпечення.</p> <p>10. Надійна система передачі даних та документообігу.</p> <p>11. Охоплення глобального ринку.</p> <p>12. Велика кількість послуг, що надаються.</p> <p>13. Схильність до розширення можливостей надання послуг.</p> <p>14. Висока впізнаваність бренду.</p>	<p>нових ринкових ніш.</p> <p>4. Збільшення обсягу послуг за рахунок використання більшої кількості інструментів доставки.</p> <p>5. Залучення нових партнерів в результаті підвищення впізнаваності бренду.</p>	<p>постійних споживачів для підвищення лояльності до бренду.</p> <p>4. Збільшення кількості послуг за рахунок підвищення ефективності використання виробничих потужностей.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>1. Дорожчі послуги порівняно з конкурентами.</p> <p>2. Відсутність системи винагород для постійних клієнтів.</p> <p>3. Політика недосконалого асортименту.</p> <p>4. Слабкі маркетингові ініціативи компанії.</p> <p>5. Плинність персоналу.</p>	<p>Можливості зовнішнього середовища компенсують операційні недоліки компанії.</p> <p>1. Проактивне впровадження нових ідей, таких як високотехнологічні послуги зв'язку, які завдяки кращому комп'ютерному та технічному забезпеченню можуть бути альтернативою поштовим послугам.</p> <p>2. Участь у робочих групах з розробки законодавства.</p> <p>3. Утримувати стійке фінансове становище, щоб зменшити негативний вплив політичної та економічної ситуації в країні на прибутковість.</p> <p>4. Просування послуг, що підкреслює переваги (швидка доставка, висока якість).</p>	<p>Це дозволить вам визначити, які вразливі місця потребують уваги, щоб запобігти загрози:</p> <p>1. Оптимізація процесів та витрат.</p> <p>2. Аналіз ринку (конкурентів та споживачів).</p> <p>3. Зменшення кількості послуг, які не приносять прибутку.</p> <p>4. Вибір доцільних видів діяльності.</p>

Таблиця Б – Результати Індексу КСВ 2023

	Компанія	Кількість балів	у т.ч.				
			Безперервність бізнесу і податки	Безпека співробітників	Боездатність	Об'єднаність	Громада
1	Нова Пошта	92	17	20	20	15	20
2	ПрАТ Київстар	89	11	20	18	20	20
3	ЕРАМ Україна	88	13	20	17	20	20
4	Infopulse	87	16	20	18	13	20
5	Sense Bank	83	12	20	17	16	18
6	«Делойт» в Україні	70	4	17	17	15	17
7	Банк ПУМБ	68	17	12	16	5	18
8	Датагруп та Volia	68	11	12	15	10	20
9	SoftServe	67	12	20	15	8	12
10	Kernel	66	9	18	16	8	15
11	МХП	66	3	18	13	15	17
12	Ciklum	63	10	16	15	6	16
13	ПрАТ "Лантменнен Акса"	61	0	20	15	10	16
14	Фармак	61	8	10	18	12	13
15	Sargemini Engineering Ukraine	60	13	20	16	1	10
16	Креді Аргіколь Банк	59	12	11	13	5	18
17	Ferrexpro	59	3	17	18	3	18
18	Юридична фірма Asters	59	0	16	15	15	13
19	Master of Code Global	55	6	11	13	11	14
20	ПриватБанк	52	3	17	17	5	10
21	ТОВ СП "НІБУЛОН"	52	3	6	17	10	16
22	Svitsoft	50	11	12	11	10	6

23	АТ "Укргаз видобування"	50	0	17	15	0	18
24	UKRSIBBANK BNP Paribas Group	49	13	17	9	5	5
25	IT - Інтегратор	48	0	20	12	11	5
26	ELEKS	46	4	13	16	5	8
27	Мережа супермаркетів SPAR(Україна)	46	0	10	10	10	16
28	ТОВ «Байєр»	44	0	13	6	5	20
29	ТОВ "РУШ" (Лінія магазинів EVA та EVA.UA)	36	3	7	15	0	11
30	ТОВ "Ю.Комодітіз"	18	3	6	8	0	1
	<b>Середній бал</b>	<b>60</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>14</b>