

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВОЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В
КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА»**

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
освітньо-професійної програми **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

Єва ГЕУТ

Виконала: здобувач вищої освіти
Єва ГЕУТ

Керівник: ст. викладач
Володимр КОШАЄВ

Рецензент: к.і.н., доцент кафедри менеджменту
Ліна МЕЛЬНІЧУК

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

_____ Оксана ЗГУРСЬКА

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ГЕУТ Єва Володимирівна

1. Тема кваліфікаційної роботи: Корпоративна соціальна відповідальність в контексті розвитку підприємництва

керівник кваліфікаційної роботи Володимир Кошаєв, ст. викладач,

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

від «23» лютого 2024 р. № 36

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність «Нова Пошта».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретико-методичні основи соціальної відповідальності бізнесу як інструменту сталого розвитку

2. Розділ 2. Аналіз формування корпоративної соціальної відповідальності

3. Розділ 3. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності як інструменту сталого розвитку

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24 » лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	24.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	04.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	21.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Єва ГЕУТ

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Володимир КОШАЄВ

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач(ка) Геут Є. В. до захисту кваліфікаційної роботи
(*прізвище та ініціали*)
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(*код, найменування спеціальності*)
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(*назва*)
на тему: «Корпоративна соціальна відповідальність в контексті розвитку підприємництва»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ _____

(*підпис*)

Сергій ФЕДЮНІН

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка) Геут Є.В. виконала дослідження на достатньому рівні. Розкрила тематику дослідження, досягнула поставленої мети та надала ґрунтовні пропозиції щодо формування корпоративної соціальної відповідальності в контексті розвитку підприємництва

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) _____ на оцінку «_____» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію _____.

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(*підпис*)

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

«___» _____ 20__ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) Геут Є.В. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедрою _____

(*назва*)

(*підпис*)

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 103стор., 4 рис., 21 табл., 72 джерел.

Мета роботи – вивчення теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо доцільності використання Корпоративна соціальна відповідальність в контексті розвитку підприємництва на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт дослідження – процес обґрунтування доцільності використання корпоративної соціальної відповідальності бізнесу як інструменту розвитку підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні рекомендації формування корпоративної соціальної відповідальності в ТОВ «Нова пошта».

Короткий зміст роботи:

Актуальність теми кваліфікаційної роботи відповідає запиту сучасного суспільства. У роботі сформовано поняття та сутність концепції соціальної відповідальності. Досліджено особливості формування основних моделей корпоративної соціальної відповідальності. Розглянуто корпоративну соціальну відповідальність як інструмент сталого розвитку. Проаналізовано рівень готовності до формування соціальної відповідальності на прикладі ТОВ «Нова пошта», навівши загальну характеристику підприємства та дослідивши фактори зовнішнього середовища, які впливають на можливість реалізації КСВ. Здійснено моніторинг рівня сталого розвитку підприємства на основі наявних програм соціальної відповідальності на підприємстві «Нова Пошта»; та надано методичні рекомендації для впровадження стратегії соціальної відповідальності для досягнення сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта»;

КЛЮЧОВІ СЛОВА: соціальна відповідальність, корпоративна етика, розвиток підприємства, стратегії соціальної відповідальності.

ABSTRACT

The text part of the qualifying work for obtaining a bachelor's degree: 103 pages, 4 figures, 21 tables, 72 sources.

The purpose of the work is to study the theoretical and methodological provisions and substantiate practical recommendations regarding the expediency of using social responsibility of business as a tool of sustainable development on the example of Nova Poshta LLC.

The object of the study is the process of justifying the feasibility of using corporate social responsibility of business as a tool for enterprise development.

The subject of the study is theoretical, methodological and practical recommendations for the formation of corporate social responsibility at Nova Poshta LLC.

Summary of the work:

The relevance of the subject of the qualification work corresponds to the demand of modern society. The concept and essence of the concept of social responsibility is formed in the work. Peculiarities of the formation of the main models of corporate social responsibility have been studied. Corporate social responsibility as a tool of sustainable development is considered. The level of readiness for the formation of social responsibility was analyzed using the example of "Nova Poshta" LLC, citing the general characteristics of the enterprise and investigating the factors of the external environment that affect the possibility of implementing CSR. Monitoring of the level of sustainable development of the enterprise was carried out on the basis of existing programs of social responsibility at the enterprise "Nova Poshta"; and provided methodological recommendations for the implementation of the strategy of social responsibility to achieve sustainable development of "Nova Poshta" LLC;

KEYWORDS: social responsibility, corporate ethics, enterprise development, social responsibility strategies.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	11
1.1. Формулювання поняття та сутності концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства	11
1.2. Особливості формування моделей соціальної відповідальності підприємства	16
1.3. Корпоративна соціальна відповідальність – як інструмент сталого розвитку підприємництва	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	39
2.1. Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»	39
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	55
2.3. Моніторинг рівня сталого розвитку підприємства на основі наявних програм соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»	67
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	73
3.1. Рекомендації для підвищення конкурентної здатності ТОВ «Нова пошта» за допомогою КСВ	73
3.2. Розробка та впровадження нової стратегії екологічної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»	77
3.3. Оцінка впливу реалізації стратегії КСВ на ТОВ «Нова пошта»	77
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	94

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи відповідає запиту сучасного суспільства на віднайдення методів боротьби з негативним впливом на навколишнє середовище та соціум унаслідок діяльності бізнесу, зокрема великих корпорацій, та необхідність реформації підходів до управління бізнесом у відповідності до принципів сталого розвитку. Дослідження та аналітика трендів у бізнесі останніх років показує зростання зацікавленості споживачів до політики та цінностей компаній. Споживачі шукають такого виробника, який бере на себе відповідальність за наслідки від діяльності свого бізнесу та готовність до ампліфікації позитивного впливу та мінімізації негативного.

Дослідженнями питань соціальної відповідальності бізнесу присвячені класичні роботи Г. Боуена [4], М. Додда [10] написані у другій половині ХХ ст. Уявлення про соціальну відповідальність бізнесу та КСВ змінювалися з часом, адаптувалися для відповіді на виклики успільства. Новаторами та реформаторами підходів до соціальної відповідальності є Д. Вуд [34], В.С.Фредерік [13, 14], А. Керрол [5,6], Р.Хей та Е. Грей [18], Г. Джонсон [21], П. Сем'юлсон [27]. Новітні розробники практичних підходів КСВ є Р. Нідамлоу та К. Прахальд та М. Рангасвами [24], А. Крейн [7] та інші. Крім індивідуальних дослідників, до розробки програм КСВ долучаються такі організації як ООН, Всесвітній Банк, Міжнародна організація праці та інші. До оцінки ефективності КСВ щодо її впливу на фінансові і нефінансові показники долучаються аналітичні агентства KPMG, McKinsey, NielsenIQ. Загостреність предмету діяльності соціальної відповідальності, тобто вирішення проблем екології, дискримінації, нерівності, голоду, визначає необхідність подальшого дослідження від експертів.

Із вище наведеного впливають такі завдання:

- 1) Сформувати поняття та сутність концепції соціальної відповідальності бізнесу;
- 2) Дослідити особливості формування основних моделей соціальної відповідальності бізнесу;
- 3) Розглянути соціальну відповідальність у якості інструменту сталого розвитку;
- 4) Проаналізувати рівень готовності до формування соціальної відповідальності на прикладі ТОВ «Нова пошта», навівши загальну характеристику цього підприємства;
- 5) Дослідити фактори зовнішнього середовища цього підприємства, які впливають на можливість реалізації КСВ;
- 6) Здійснити моніторинг рівня сталого розвитку підприємства на основі наявних програм соціальної відповідальності на підприємстві «Нова Пошта»;
- 7) Навести методичні рекомендації для впровадження стратегії соціальної відповідальності для досягнення сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта»;
- 8) Розробити стратегію соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» та запропонувати шляхи її впровадження;
- 9) Здійснити оцінку впливу реалізації стратегії КСВ на ТОВ «Нова пошта».

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи слугували наукові публікації у книгах і періодичних виданнях на тему формування та втілення соціальної відповідальності, міжнародні стандарти звітності зі сталого розвитку, аналітичні дослідження щодо ефективності впровадження КСВ, звіти зі сталого розвитку підприємств.

Для виконання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано комплекс підходів і принципів загальнотеоретичних та

спеціалізованих методів наукового дослідження. Для теоретичної частини було використано методи систематизації та узагальнення, історичний, порівняльний методи. Для оцінки фінансово-економічних показників у аналітичній та практичній частині роботи використано математичні підрахунки показників фінансових результатів, фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності та рентабельності. Також застосовано індуктивний та дедуктивний методи для тлумачення показників. Для візуалізації методів дослідження та результатів було використано графічні рисунки і таблиці.

Структура роботи складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел літератури

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Формулювання поняття та сутності концепції соціальної відповідальності підприємництва

XXI століття не тільки поставило перед бізнесом нові виклики, але і загострило ті, що вже існували – настільки, що без їх вирішення тепер можна втратити як репутацію, так і дохід. Хоча на початку міленіуму не всі компанії приділяли увагу поширенню активізму бізнеса, з 2015 року, після ухвалення на саміті ООН «17 цілей сталого розвитку»[28] ігнорувати його стало неможливо. Не тільки споживачі, а й працівники компаній зазначають, що одним з головних факторів для прийняття рішення про здійснення купівлі або співпраці з компанією є її залучення до так званих ESG ініціатив, пов'язаних з довкіллям, соціальних та корпоративних ініціатив. Сталий розвиток, етика та корпоративне управління зазвичай вважаються нефінансовими показниками ефективності, роль програми ESG полягає в забезпеченні підзвітності та впровадження систем і процесів для управління впливом компанії, наприклад, її вуглецевим слідом і тим, як вона будує комунікацію з співробітниками, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. За даними дослідження McKinsey (2020) більше 60% респондентів зазначили, що готові платити більше за продукт у «сталому» пакуванні [12], у той час, як зазначено у спільному дослідженні McKinsey і NielsenIQ (2023), для 78% споживачів є важливим підтримувати сталий спосіб життя [3]. Ці дані підтверджують, що від бізнесу очікується проведення соціально відповідальної політики, за думкою експерта Моллі Реа для аналітичної статті Forbes, цей тренд буде

основним для розвитку бізнесу і у 2023 році – економічний тиск заснований купівлях споживачів і задоволення працівників будуть основними факторами впливу при планування заходів соціальної відповідальності бізнесу.

Очевидно, що поняття «соціальної відповідальності» впевнено зайняло своє місце у сучасному дискурсі, і може бути залученим у будь-яку сферу на особистісному, громадському, економічному чи політичному рівнях. Отже, соціальна відповідальність (СВ) є парасольковим терміном, який вбирає в себе діяльність за декількома напрямками. Енциклопедично, можна тлумачити його так:

«Соціальна відповідальність — це ідеологічне уявлення про те, що організації не повинні поводитись неетично чи діяти аморально, і мають прагнути (натомість) свідомо сприяти добробуту суспільства чи суспільств, що складаються з різних спільнот і зацікавлених сторін, у яких вони працюють і з якими взаємодіють» [25, с. 768]. Тобто ідея СВ як такої полягає в ширшому зобов'язанні індивідів та організацій у своїми діями справляти добродійний вплив на суспільство в цілому. У цьому дослідженні увагу зосереджено саме на економічному аспекті СВ, тобто соціальній відповідальності бізнесу (СВБ) або корпоративній соціальній відповідальності (КСР), як реакції на виклики зовнішнього середовища і соціальних змін. Завдяки своїм можливостям впливу на середовище, економіку та спільноти, бізнес відіграє особливу роль у популяризації ідей сталого розвитку, підтримки локальних спільнот і просуванню соціально відповідальних ініціатив. Звідси виникають певні труднощі із визначенням поняття соціальної відповідальності бізнесу. З поширенням цього терміну, стає все більше варіантів його тлумачення. Зокрема, британські дослідники Е. Крейн, Л. Дж. Спенс та Д. Маттен відверто зазначають, що наразі кількість визначень соціальної відповідальності бізнесу відповідає кількості суперечок щодо ролі корпорації у суспільстві, а дати найкраще визначення для поняття – майже

неможливо [7, с. 3]. Загально, можна визначити соціальну відповідальність бізнесу як *добровільний моральний обов'язок мінімізувати негативний вплив своєї діяльності на середовище і суспільства дотримання доброчесності*. Також соціальну відповідальність можна розуміти з точки зору здатності компанії дотримуватися стандартів сталого розвитку, збалансованого підходу до розвитку, з огляду на економічні, соціальні та середовищні чинники. Компанії зосереджуються на таких напрямках соціальної відповідальності: 1) відповідальність за *продукт* чи послуги, що надає компанія; 2) *активна позиція* компанії у комунікації з суспільством для вирішення гострих питань; 3) *відповідальність* за вплив діяльності компанії з урахуванням інтересів зацікавлених сторін – довіклля, суспільства, працівників, акціонерів [38].

У науковій літературі існують різні визначення соціальної відповідальності, що відображають різні точки погляду та підходи:

«Соціальна відповідальність означає обов'язок бізнесу враховувати інтереси суспільства в процесі прийняття рішень і діяти таким чином, щоб принести користь суспільству в цілому» [9, с. 312-313].

«Соціальна відповідальність бізнесу охоплює економічні, правові, етичні та філантропічні очікування, які має суспільство до організації у даний момент часу» [6, с. 500].

«Соціальна відповідальність організації означає відповідальність за наслідки її рішень та діяльності для суспільства та довіклля, шляхом прозорості та етичної поведінки, що сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства» [19].

«Соціальна відповідальність — це постійне зобов'язання бізнесу робити внесок в економічний розвиток, одночасно покращуючи якість життя робочої сили та їхніх сімей, а також спільноти та суспільства в цілому» [29].

Ці визначення підкреслюють ідею про те, що соціальна

відповідальність передбачає, що організації у процесі прийняття рішень враховують їх вплив не тільки на прибуток, а і на інтереси зацікавлених сторін. Вони також наголошують на важливості позитивного внеску компаній у суспільство та навколишнє середовище та відповідальності за наслідки своїх дій. Отже, об'єктами направленості соціальної відповідальності бізнесу є добровільні вчинки підприємств і компаній, які мають продемонструвати їх прихильність до сталого управління соціальними, екологічними та економічними наслідками своєї діяльності.

Іншим важливим поняттям для цього дослідження є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Часто його вживають як синонім соціальної відповідальності в цілому, або соціальної відповідальності бізнесу. Згадані терміни стосуються відповідальності організацій за добросесне функціонування, яке приносить користь суспільству і навколишньому середовищу, однак все ж варто їх розрізняти. СВБ є більш широкою концепцією, яка опікується не тільки діяльністю корпорацій, а і діяльністю інших організацій – малого та середнього бізнесу, партнерством індивідуальних підприємців та кооперативів. Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, яка виникла з ширшої концепції соціальної відповідальності та зосереджена на зобов'язаннях за межами правових чи регуляторних – на соціальних та екологічних ініціативах, інтегрованих у бізнес-операції, з урахуванням інтересів зацікавленими сторонами [17]. Американський учений Кіт Девіс, президент Академії менеджменту, сформулював своє визначення соціальної відповідальності як такої, що стосується *рішень і дій бізнесменів прийнятих поза прямим економічними чи технічними інтересами компанії* [9, с. 314]. Він також припустив, що соціально відповідальні рішення мають довгострокові економічні вигоди, а отже будуть винагородою за соціально відповідальну поведінку компанії. Інше визначення дане ученими Сем'юльсеном і Девісом, визначає об'єктом діяльності КСВ діяльність бізнесу, яка виражається *«реакцією компанії на питання, що виходять за межі вузьких*

економічних, технічних і правових вимог фірми» [27, с. 314]. В. С.Фредерік тлумачив КСВ як особистий внесок компанії у розвиток економічних і людських ресурсів суспільства, а також як готовність бізнесу стежити за тим, щобці ресурси використовувалися для широких соціальних цілей.

На практиці взаємозв'язок між СВ та КСВ може бути складним. Хоча серед учасників дискусії є підозри, ніби КСВ часто постає лише як форма «прикрашання вітрин» або «greenwashing», яка дозволяє підприємствам відвернути увагу від своїх негативних впливів, не зробивши реальної корисної дії, все ж панує думка, що вона є справжнім зобов'язанням щодо соціальної та екологічної відповідальності. Також точаться дебати щодо ролі державного регулювання у просуванні соціальної відповідальності та КСВ, дехто стверджує, що регулювання необхідне для того, щоб підприємства серйозно ставилися до своїх обов'язків, тоді як інші стверджують, що добровільні дії більш ефективні для сприяння довгостроковій стійкості. Загалом, хоча КСВ є частиною соціальної відповідальності, вона представляє важливу сферу уваги для бізнесу та є ключовим механізмом для вирішення соціальних та екологічних проблем у корпоративному секторі. Зв'язок між соціальною відповідальністю та КСВ є складним і багатограним, що відображає різні точки зору та підходи.

Концепції СВБ, КСВ та соціальної відповідальності поділяють ті самі базові цінностей і принципи, зокрема ідею про те, що бізнес зобов'язаний вирішувати соціальні та екологічні проблеми, а не просто максимізувати прибуток. Е. Крейн, Л. Дж. Спенс та Д. Маттен виділяють такі сутнісні характеристики концепції КСВ[7, с. 5-7]:

1. *волютаризм* (добровільність) – бізнес добровільно вирішує спрямувати свої дії за межі отримання прибутків і підпорядкування закону.
2. *інтерналізація* або управління зовнішніми ефектами – бізнес зобов'язаний безпосередньо вирішувати зовнішні наслідки своєї діяльності, тобто інтерналізувати витрати на управління зовнішніми

ефектами, як от забруднення, регулювання прав людини тощо.

3. *орієнтація на інтереси кількох зацікавлених сторін* – урахування інтересів не тільки акціонерів, а й інших груп, з якими взаємодіє бізнес – працівників, постачальників, місцеве населення тощо.

4. *узгодження соціальних та економічних відповідальностей* – дотримання балансу між дохідністю бізнесу із виконанням очікувань від груп зацікавлених сторін.

5. *практики та цінності* – залучення ефективних соціально відповідальних практик та дотримання власної філософії чи низки цінностей, які зумовлюють ці практики.

6. *більше, ніж філантропія* – соціальна відповідальність бізнесу залучає не тільки філантропічні ініціативи, а стосується і ключових бізнес операцій, які так чи інакше впливають на суспільство – виробництво, маркетинг, управління людськими ресурсами, логістика, фінанси тощо.

Отже, наведемо визначення поняття корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням цих сутнісних характеристик, тоді КСВ – це добровільне зобов'язання організації провадити свою діяльність відповідно до прийнятих місії та цінностей, завдяки яким можливо управляти внутрішніми та зовнішніми процесами з урахуванням інтересів декількох груп зацікавлених сторін у такий спосіб, який не шкодить економічному успіху організації.

1.2. Особливості формування моделей соціальної відповідальності бізнесу

Концепція соціальної відповідальності виникла через усвідомлення необхідності регулювання, першопочатково, зовнішніх впливів діяльності бізнесу, як от забруднення довкілля, експлуатація робітників, праця дітей, дискримінація. З початку XXI ст. популярність концепції тільки зростала,

надавши конкурентну перевагу тим бізнесам, які опікуються соціальними питаннями, і розголос завдяки актуальним ініціативам. Оскільки концепція все ще є доволі новою і торкається низки аспектів, кожен бізнес обирає, яку саме модель КСВ слід запровадити, з огляду на свою структуру та процеси. Далі розглянемо різні актуальні моделі КСВ.

У національній науковій літературі зазвичай виділяють три класичних хвилі розвитку моделей корпоративної соціальної відповідальності, які відображають зміну ставлення та сприйняття бізнесом своїх соціальних та екологічних обов'язків з часом, та особливості формування підходів [49, с. 7]:

1. *Базова* концепція КСВ - 1950-70 роки;
2. Концепція корпоративної соціальної *сприйнятливості* (responsiveness) – 1970-90-ті роки;
3. Концепція корпоративної соціальної *діяльності* (performance) – 1980-2000- роки.

Оскільки традиція дослідження КСВ започаткувалася в США і тільки згодом стала цікавою для решти світу, можна вважати еталонною класифікацією Вільяма С. Фредеріка, на основі якої буде проведено подальшу історичну довідку [14, с. 54-61]. Основою розвитку КСВ були зміни у підходах, які формувалися на виклики суспільства у Сполучених Штатах, і кожен етап змінювався, коли проявлялися нові, унікальні характеристики та підходи. Таким чином, Фредерік виокремлює п'ять послідовних, однак закономірних етапів, кожен з яких пов'язаний з конкретним часовим періодом та засновувався на застосуванні різних корпоративних практик, ці етапи, позначені так:

- КСВ 1. Корпоративне соціальне управління (stewardship) – 1950-60-ті;
- КСВ 2. Корпоративна соціальна сприйнятливість – 1960-70ті роки;
- КСВ 3. Корпоративна/бізнес етика – 1980-90ті роки;
- КСВ 4. Глобальне корпоративне громадянство – 1990-2000

роки;

- КСВ 5. Назустріч тисячолітнього майбутнього – 2000-3000 роки;

Опрацювання проблематики КСВ все ще перебуває в активній фазі, і крім основних теорій та моделей виникають інші, засновані на них. Однак, український доктор економічних наук А. М. Колот вважає, що вони мають дещо локальний та суміжний характер і бракують глобального підходу вирішення проблематики, отже не можуть претендувати на місце базової концепції КСВ, або на її альтернативу [49, с. 7].

Хоча інституційне оформлення КСВ як науки почалося з середини ХХ ст., бізнеси почали провадити соціальні ініціативи ще наприкінці ХІХ ст., коли виник запит суспільства на покращення добробуту працівників на великих підприємствах, на тлі погіршення умов праці, зростання рівня безробіття та розповсюдження нетрів унаслідок Промислової революції. Міжнародні робітничі асоціації вимагали правових реформ, націлених на обмеження тривалості робочого дня, встановлення прожиткового мінімуму, викорінення дитячої праці, захист прав працівників на організацію, та обов'язок держави регулювати умови праці.[5, с. 20]. Первісними формами соціальної допомоги було фінансування будівництва лікарень, рекреаційних центрів, лазень, надання талонів на харчування, розподіл прибутку з працівниками. Першою формою соціальної відповідальності у США стала *філантропія* у формі фінансових пожертв на благодійність чи соціальні потреби, напряду або через благодійні фонди, задіяна зокрема такими підприємцями як Дж. Д. Рокфеллер і К. Вандербільт, в Україні схожу активність проводив магнат-меценат Терещенко, хоча ця тенденція прийшла пізніше. Деніел А. Рен підкреслює, що ідеї філантропії бізнесу, тобто влади, обмеженої хартіями, та концепція управління розпорядником (trustee) майном акціонерів могли стати правовою основою для створення корпоративної філантропії у ХІХ ст. [5, с. 21]. Інші форми відносин між бізнесами та суспільством, які

можна вважати носіями ідей соціальної відповідальності це *патерналізм* (на прикладі експерименту Пуллмана), *релігійні угруповання* як от YMCA (Християнська асоціація молодих людей), та *рух соціальних фондів* (Community Chests)[19, с. 19-24]. *Філантропію бізнесу* можна вважати відправною точкою розвитку сучасної концепції СВ, яка вийшла за обмеження класичної на той час економічної теорії Адама Сміта про максимізацію прибутку.

Дослідники Е. Гарріга та Д. Меле виділяють чотири групи існуючих моделей КСВ [68, с. 23]:

1. Інструментальні – корпорація виступає як єдиний інструмент для максимізації прибутків, соціальна діяльність спрямована на досягнення економічних результатів та дотримання чесної співпраці з партнерами по бізнесу та працівниками;

2. Політичні – корпорація використовує свій вплив та діяльність у політичному просторі, за рахунок підтримки асоціацій та ініціатив для поширення культури, захист прав людини, трудових прав, прав меншин та дискримінованих груп, боротьбу з корупцією та монополіями, підтримують практики прозорості;

3. Інтегровані – компанія прагне задоволення соціальних та етичних вимог для бізнесу, через підтримку благодійних ініціатив, співпрацю з фондами та соціальними установами (як от дитячі будинки, центри для людей похилого віку, притулками), фінансування розвитку молоді та підтримка здорового способу життя у суспільстві;

4. Етичні – компанія виконує етичні зобов'язання перед суспільством, тобто враховує моральні норми суспільства, в якому провадить свою діяльність, веде прозорий бізнес та будує довірливі відносини з зацікавленими сторонами.

До першої групи можна віднести моделі першої хвилі розвитку КСВ. Засади концепції, на основі якій будувалися усі наступні моделі КСВ, вперше були викладені у роботі Говарда Боуена «Соціальна

відповідальність бізнесмена» (1953), в якій було започатковано термін «соціальна відповідальність». Боуен стверджував, що бізнес зобов'язаний вирішувати нагальні соціальні проблеми, а не тільки максимізувати прибуток. Підхід передбачав інвестування компанії коштів для вирішення соціальних проблем. У своїй статті «For Whom Are the Corporate Managers Trustees» (1932) Меррік Додд також досліджував етичні зобов'язання підприємств перед суспільством, та зосереджувався на впровадженні етичного підходу до організації праці для співробітників компаній. Відтепер, корпорації більше не були суто економічними механізмами для отримання доходів акціонерів, а стали невід'ємними суспільними утвореннями, чий інтереси поділяють численні групи, як от працівники, споживачі і широка громадськість [10, с.1148]. Зміни мали торкнутися теорії корпоративного права, яка б тепер визнавала не тільки необхідність задоволення інвесторів, але й інших зацікавлених сторін. Праця Боуена започаткувала інституційне оформлення КСВ як одного з повноцінних аспектів діяльності бізнесу. Ці дві моделі СВ мали такі спільні риси [12, с. 10]:

1. керівниками бізнесів стають довірені особи/розпорядники, які опікуються низкою економічних інтересів;
2. компанія бере на себе зобов'язання балансувати конкуруючі претензії на корпоративні ресурси та наслідки діяльності;
3. запровадження благодійної підтримки тих соціальних явищ, які мали б сприяти становленню соціальної справедливості між отриманням прибутку безшкоди для суспільства.

Ці моделі опікуються лише соціальним та економічним аспектом діяльності компанії та орієнтовані на збалансований результат між економічними показниками та етичним бізнесом, без розповсюдження ініціатив на операційні процеси компанії та турботу про довкілля.

Моделі, які враховували останні пункти почали з'являтися у період 1960- 1970-х років, завдяки зростанню активності громадських рухів за

захист прав працівників, захист прав споживачів, зокрема вперше оформився системний рух за збереження навколишнього середовища. За цей час питання охорони праці перейшли зі статусу спеціального інтересу однієї групи до об'єкта загального суспільного інтересу, який потребує офіційного державного регулювання.

У 1971 році Джонсон заклав основу *теорії зацікавлених сторін*, згідно з якою відповідальне підприємство, замість прагнення виключно збільшення прибутків для своїх акціонерів, має враховувати інтереси таких груп: співробітники, постачальники, підрядники, місцеві громади та нація в цілому [21]. На теорії зацікавлених сторін побудовано всі моделі КСВ. Так більш сучасна *теорія стейкхолдерів* Фрімана та Ріда теж пропонує розвивати бізнес через взаємодії з різними сторонами таким чином, щоб вони теж отримували вигоду від співпраці з компанією, тобто компанія може досягнути виконання свої цілей тільки через захист та балансування інтересів різних груп стейкхолдерів [68, с. 26]. Стейкхолдери, або зацікавлені сторони – це будь-яка ідентифікована група чи особи, які можуть вплинути на досягнення цілей організації або на яких впливає досягнення цілей організації. Практичне застосування теорії полягає у тому, що власники або керівники корпорацій можуть досягти своїх цілей та побудувати збалансовану стратегію розвитку компанії через залучення до процесу прийняття рішень представників з груп зацікавлених сторін, що дозволить компанії стати більш сприйнятливою до потреб суспільства. Ця модель вимагає від представників стейкхолдерів мати високий рівень компетенції та знань щодо зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, аби брати повноцінну участь у процесі прийняття рішень [68, с. 28]. Ризиком тут є можливість приховування компанією деяких аспектів своєї діяльності (як неефективні операційні процеси, непрозора бухгалтерія, шкідливі наслідки для довкілля), на що стейкхолдери без компетенції можуть не звернути увагу. При використанні підходу будь-яка корпорація повинна збалансувати інтереси всіх зацікавлених сторін і прийняти

прозору політику з ними.

До групи інтегрованих моделей КСВ можна віднести моделі Керрола, Ватріка і Кохрана, та Вуд.

Наприкінці 1970-х років Керролл (1979) запропонував першу ґрунтовну структуру КСВ на основі піраміди, яка охоплювала як корпоративну відповідальність, соціальні проблеми бізнесу так і корпоративні дії у відповідь на виклики (див. Рисунок 1.1)



Рис. 1.1. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності А. Керрола.
Складено на основі джерел: [6, с. 499]

Корпоративна відповідальність складається з 4-х типів діяльності, а саме економічного, правового, етичного та філантропічного (порядок цих чотирьох типів відповідальності свідчить про відносну важливість кожного типу) [6, с. 500]. Практичне значення моделі Керрола пропонує розуміння напрямів розвитку компанії з огляду на те, які потреби вона задовольняє зараз, та які слід задовольнити у майбутньому на різних рівнях. Отже, економічна діяльність – це обов’язки, які потрібно виконувати, які впливають на акціонерів, кредиторів, споживачів, як от надання послуг, які

є цінними для клієнтів і суспільства в цілому. Юридичні «обов'язки» відповідають дотриманню державних законів і постанов, зокрема ведення підзвітності та підтримці прозорості діяльності. На етичному рівні компанія зобов'язується робити те, що є правильним і справедливим, і відповідає моральним нормам суспільства, або спрямоване на деміфологізацію шкідливих переконань. Перші три рівня є обов'язковими для дотримання для будь-якої компанії – на їх. На четвертому, філантропічному, рівні компанії можуть проводити такі види діяльності: волонтерські ініціативи, участь у громадських програмах підтримки. У той час як соціальні питання бізнесу можуть включати різні теми, такі як трудові стандарти, права людини, захист навколишнього середовища та боротьба з корупцією, до яких прив'язані чотири типи обов'язків, корпоративні дії більше пов'язані із визначенням узагальнених способів реагування (наприклад, реагування, оборонний, пристосований і проактивний). Відповідно до чотирьох типів корпоративної відповідальності кожна фірма зосереджує увагу на одному з типів КСВ і будує свою бізнес-стратегію з огляду на нього. Модель мала на меті допомогти бізнесам сформуванню чіткого розуміння про типи соціальних проблем, і сприяти свідомішому плануванню побудови соціально відповідального бізнесу.

Тривимірною моделлю принципів, політик і процесів була сформована протягом 1980-90-х років для підтримки етичної корпоративної культури. Модель заснована на вдосконаленні моделі Керролла вченими Вартіком і Кохраном, і зосередилася на виокремленні принципів, політик та процесів (3P), модель представлена у таблиці 1.1. [13, с. 12].

Таблиця 1.1.

Тривимірна модель Вартіка та Кохрана

Принципи	Процеси	Політики
КС відповідальності	КС Сприйнятливість	Управління соціальними явищами
1. Економічні 2. Юридичні 3. Етичні 4. Дискреційні	1. Реактивні 2. Захисні 3. Адаптивні 4. Проактивні	1. Ідентифікація явищ 2. Аналіз 3. Розробка відповіді
Срямовані на		
1. Соціальний контрактбізнесу 2. Бізнес як моральний агент	1. Здатність відповідати на суспільні зміни 2. Управлінський підхід до вироблення відповідей	1. Мінімізація ризиків та надзвичайних станів 2. Визначення ефективних корпоративних соціальних політик
Орієнтація на філософію і цінності	Орієнтація на суспільні інститути	Орієнтація на організаційні процеси

Складено на основі джерел: [13], [33].

Принципи (Principles) стосуються основних цінностей (етичні норми, права людини, охорона праці, законодавства) та стандартів, які компанії повинні враховувати при прийнятті рішень і діяльності. Модель інтегрує концепцію Керрола з урахуванням уявлення про КСВ Джонса як про постійний процес еволюції, який передбачає проведення моніторингу, дискусій і внесення змін, і регулюється встановленими принципами і політиками [49, с. 11]. Автори зсунули увагу з простого набору результатів на плинність і процесовість КСВ. Політики (Policies) відносяться до офіційних документів (встановлення та виконання цілей, механізми контролю), які визначають ставлення компанії до різних аспектів КСВ, таких як довкілля, співробітники, постачальники та місцеві спільноти. Процеси (Processes) охоплюють системи, методи та процедури, які компанії використовують для впровадження своїх принципів та політик КСВ – планування, моніторинг, оцінку та звітність щодо ефективності цих ініціатив. Модель включає концепцію Керрола наступним чином: принципи відповідають рівню корпоративної відповідальності Керролла, політика регулює менеджмент соціальних проблем, включаючи корпоративні дії. Процесовість забезпечує пильнування актуальних соціальних проблем, що

дозволяє компанії вчасно реагувати на мінливі виклики суспільства та впроваджувати відповідні дії. Нова модель об'єднує принципи корпоративної відповідальності, політику управління соціальними проблемами та процеси дій в динамічну систему.

На початку 1990-х років, дослідниця Донна Дж. Вуд запропонувала власну ґрунтовну модель КСВ, з урахуванням уявлення про КСВ як про корпоративну соціальну діяльність, у своїй праці «Corporate social performance revisited» [34, с. 691-718]. Вуд створила систему розширених корпоративних дій, головним рушієм якої були орієнтація на результат та ефективність ініціатив КСВ. По-перше, Вуд пов'язала чотири типи корпоративної відповідальності Керролла з трьома інституційними рівнями – юридичному, організаційному та індивідуальному. Такий підхід дозволив систематизувати соціально-відповідальні ініціативи компанії з огляду на суспільні очікування від ділової поведінки. По-друге, Вуд висунула три принципи корпоративної поведінки та результатів: *легітимність*, *громадська відповідальність* і *управлінський розсуд*. *Легітимність*, за Вуд, означає, що суспільство дає дозвіл на ведення бізнесу, водночас бізнес повинен дотримуватися встановлених «правил гри». *Громадська відповідальність* означає, що підприємства мають нести відповідальність за результати, пов'язані

з основними та другорядними сферами взаємодії з суспільством. *Управлінський розсуд* визначає корпоративних управлінців як моральних діячів, які зобов'язані проводити такі ініціативи КСВ, які б відповідали суспільним інтересам і цінностям. По-третє, Вуд переформулювала вирішення соціальної проблематики у вигляді постановки цілі і досягнення результатів, тобто як визначення результативності соціально-відповідальних ініціатив. Результати поділяються на 3 типи [34, с. 704-709]:

1. соціальні наслідки корпоративної поведінки;
2. політики, які компанії використовують для вирішення соціальних проблем;
3. програми корпоративної соціальної відповідальності.

Було необхідно поділити напрями корпоративних дій на по-перше, *зовнішню оцінку*, по-друге, *управління зацікавленими сторонами*, і, по-третє, *управління впровадженням ініціатив*. Фірми повинні контролювати та аналізувати зовнішнє середовище (тобто економічні, технологічні, соціальні, політичні та правові фактори), врахувати запит зацікавлених сторін для планування та застосування актуальних ініціатив КСВ, і зосередитись на якості впровадження цих ініціатив для підвищення їх ефективності.

Протягом того ж періоду зосередженість на розробці нових або вдосконалених концепцій КСВ поступилася місцем альтернативним підходам, таким як корпоративне громадянство Пінкстона і Керролла, ділова етика Шапіро, і нове тлумаченнями теорії зацікавлених сторін. Концепція КСВ стала відправною точкою для формування інших підходів для побудови бізнес-стратегії підприємств.

З початком XXI ст. теоретичні дослідження поступилися емпіричним дослідженням впливу КСВ на фінансові та нефінансові показники підприємств та методам реалізації соціально-відповідальних ініціатив. Наразі найпопулярнішою моделлю КСВ є ESG – екологічне, соціальне та корпоративне управління (або екологічне, соціальне, управління) –

структура, покликана для впровадження ініціатив за згаданими напрямками в існуючу стратегію компанії, яка враховує інтереси та потреби стейкхолдерів та створює для них певну цінність. Модель ESG – це збірний термін для впливу бізнесу на довкілля та суспільство, а також того, наскільки надійним і прозорим є управління компанією, оплата праці керівників, аудити, внутрішній контроль та права акціонерів. Критерії ESG вимірюють, як бізнес інтегрує екологічні, соціальні та управлінські практики в операції, а також вашу бізнес-модель, її вплив і сталий розвиток. Перейдемо до тлумачення ESG-критеріїв: *екологічність* (E) визначає вплив на довкілля, як споживання енергії та викиди відходів, використання ресурсів та наслідки для живих організмів, зокрема викиди парникових газів і зміни клімату; *соціальний*

(S) критерій стосується соціальних відносин компанії з людьми та установами у спільнотах, де вона діє, як от безпеки працівників, рівності, інклюзивності, різноманіття, відповіді на гуманітарні кризи та конфлікти; *управління* (G) опікується до внутрішніх систем практик, контролю та процедур, які компанія використовує для прийняття рішень, дотримання законодавства та задоволення потреб зовнішніх зацікавлених сторін.

Отже, при прийнятті рішень щодо впровадження будь-якої моделі КСВ у стратегії розвитку свого підприємства слід звернути увагу на аспекти, які напяморозвитку пропонує модель та які напрями має на меті розвивати компанія. Тоді впровадження КСВ за обраної моделлю принесе найбільше користі компанії. Далі буде досліджено, у який спосіб впровадження КСВ впливає на сталість компанії та її показники, та розглянуто основні форми звітності ефективності цих ініціатив.

1.3. Корпоративна соціальна відповідальність – як інструмент сталого розвитку

Далі буде розглянуто взаємозв'язок між впровадженням КСВ практик і сталим розвитком. Метою впровадження КСВ ініціатив та прагнення мінімізації негативного впливу бізнесу на суспільство і довкілля є побудова збалансованих взаємовідносин між бізнесом та його зовнішнім і внутрішнім середовищем. Слід розуміти, що кожна соціально відповідальна ініціатива, крім вирішення нагальних і гострих проблем тут і зараз, має глобальний орієнтир на майбутнє, за який відповідає уявлення про *сталий розвиток*.

Корпоративна соціальна відповідальність виступає саме інструментом гармонізації взаємодії бізнесу з навколишнім середовищем і суспільством для відновлення і збереження ресурсів, рівня і якості життя. Глобальне значення проведенням соціально-відповідальних ініціатив полягає у веденні бізнесу в етичний спосіб для досягнення сталого розвитку не лише в економічному плані, а й у соціальній та екологічній сферах. У доповіді Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку, яку очолювала Гру Гарлем Брундтланд, за 1987 рік було сформульовано найвідоміше визначення сталого розвитку як *«розвитку, який відповідає потребам сьогодення, і не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби»* [33, с. 30]. З цього виникає концепція корпоративної стійкості як задоволення потреб прямих і непрямих зацікавлених сторін фірми без шкоди для здатності компанії також задовольняти потреби майбутніх зацікавлених сторін.

Визначимо взаємозв'язок між сталим розвитком та корпоративною соціальною відповідальністю. Обидва поняття окреслюють підхід до ведення бізнесу, який забезпечує збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності компаній. Тобто, вони орієнтовані на досягнення довгострокового успіху та благополуччя, враховуючи потреби різних зацікавлених сторін, зокрема співробітників,

клієнтів, підрядників, місцевих спільнот та довкілля. Сталий розвиток є загальною рамкою, яка визначає мету забезпечення економічного зростання, досягнення соціальної справедливості та охорони навколишнього середовища. Він орієнтований на таке задоволення потреб сучасних поколінь, яке передбачає відсутність загроз для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. КСВ, в свою чергу, є способом реалізації сталого розвитку на рівні окремих компаній. Корпоративна соціальна відповідальність включає застосування етичних принципів, розробку та впровадження політик і процесів, які сприяють сталому розвитку. Через КСВ компанії відповідають на соціальні та екологічні виклики, взаємодіють зі стейкхолдерами та враховують їх інтереси та потреби. Зв'язок між сталим розвитком та КСВ полягає в тому, що обидва поняття підкреслюють необхідність збалансованого підходу до ведення бізнесу, який охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Впровадження КСВ програм сприяє досягненню сталого розвитку у таких сферах:

- *Економічний сталий розвиток:* КСВ підтримує економічний ріст компаній, створюючи стабільність і забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку. Це, в свою чергу, стимулює розвиток місцевих економік та сприяє створенню робочих місць.
- *Соціальна справедливість:* Зосередження на КСВ означає підтримку та розвиток співробітників, враховуючи їхні потреби та інтереси. Компанії також взаємодіють з місцевими спільнотами, забезпечуючи підтримку, навчання та інші блага.
- *Охорона довкілля:* Впровадження екологічної складової в рамках КСВ сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище, зокрема зменшення викидів, ефективнішого використання ресурсів та підтримки біорізноманіття.

Все ж, поняття сталого розвитку та КСВ мають багато спільних знаменників, хоча і мають деякі відмінності, то ж, для кращого розуміння,

варто провести розрізнення, представлене у табл. 1.2.:

Таблиця 1.2

Порівняння концепцій КСВ і сталого розвитку

Критерій розрізнення	Корпоративна соціальна відповідальність	Сталий розвиток
Часовий простір	Орієнтація на вирішення <i>нагальних</i> потреб стейкхолдерів, рішення приймаються у короткостроковій перспективі з орієнтацією на вигоду у подальшому	Орієнтація на досягнення <i>довгострокових цілей</i> з урахуванням потреб майбутніх стейкхолдерів, прийняття рішень для декількох поколінь
Сфера діяльності	Залежить від <i>конкретного запиту</i> стейкхолдерів у теперішньому часі	Залежить від <i>нагальності глобальних питань</i>
Складові	Фокус першопочатково на проблематиці <i>корпоративн оїсфери і бізнесу</i> – впровадження соціально відповідальної стратегії і мінімізація негативних впливів на екологію	Фокус першопочатково зосереджений на вирішенні <i>екологічної проблематики</i> , що призводить до пошуку рішень на соціальному та економічному рівнях

Складено на основі джерел: [29], [38] .

Отже, корпоративна соціальна відповідальність постає як інструмент сталого розвитку і методом сприяння його досягненню через розробку та імплементацію ініціативи у свою бізнес-стратегію, яка зважає на потреби різних груп зацікавлених сторін. Таким чином, КСВ і сталий розвиток доповнюють одне одного, створюючи основу для довгострокового успіху та збалансованого розвитку компаній і суспільства в цілому.

Намагання побудувати бізнес-стратегію, яка б враховувала досягнення сталого розвитку, набули теоретичного підґрунтя, за періодизацією В.С. Фредеріка, на четвертому етапі розвитку КСВ – у концепції корпоративного глобального громадянства, яка поширювалася між 1990 та 2000 роками. Базовою ідеєю корпоративного громадянства було «досягнення корпоративної та планетарної стійкості» [13, с. 21]. Головна зміна у підході до розуміння КСВ полягала у розширенні комплексного уявлення про соціальну роль бізнесу, що втілювалося в ідеї

корпоративного громадянства. Ця концепція розглядає корпорацію як громадянина, який виконує свої роль і несе відповідальність за соціальний розвиток у співіснуванні та симбіозі з іншими громадянами. Революційність ідеї полягає в тому, що органом, що надає це громадянство є не просто місто, країна, чи певне суспільство, а саме планета та світ. Компанії, подібно до окремих громадян, мають соціальні та етичні обов'язки перед суспільством та навколишнім середовищем, бізнеси повинні відповідати не тільки за свою економічну діяльність, але й за свій вплив на суспільство та довкілля. Процеси глобалізації відкрили новий вимір людського існування у крос- культурному, мультинаціональному світі [13, с. 21]. Глобальне людство вперше досягнуло масштаб можливих проблем у взаємопов'язаному світі, які безпосередньо впливали на питання виживання та якості життя не певних соціальних груп, а людства в цілому, що породили новий рівень занепокоєння та зростання глобальної притомності. Таким чином, предмет діяльності соціально відповідального бізнесу вийшов далеко за межі базової концепції КСВ, корпоративної філантропії (КСВ 1), прагматичного підходу управління нефінансовими показниками у відповідь на запит суспільства (КСВ 2) та дотримання корпоративної етики та культури (КСВ 3). Міжкультурний, міжнаціональний, міжурядовий, міжрегіональний та міжконтинентальний масштаби, дух і глибоке значення цього нового виміру В. С. Фредерік тлумачить як перетворення підприємств з питомо економічної господарчої одиниці на натуральну органічну форму, яка має потенціал позитивно впливати на майбутнє людства і планети в цілому [13, с. 21]. Процеси економічної та технологічної глобалізації та вихід ринково-орієнтованих корпоративних підприємств на нові ринки (особливо для країн з нерозвиненою та перехідною економіками) супроводжується негативними та подекуди катастрофічними наслідками як для соціо-економічних сфер, так і для довкілля. Світове суспільство ставало свідком спустошення річок, океанів, аграрних територій, лісів, запасів питної води, запасів їжі та

запасів корисних копалин, як і накопичення парникових газів в атмосфері та пов'язані з ним метеорологічні загрози. Національні економіки та їхня внутрішня промисловість відчують тиск мінливих торговельних відносин і шукають захисту від них. Поки менш розвинені регіони отримують певний позитивний приріст економічних показників завдяки появі нових робочих місць, колись процвітаючі регіони зазнають стрімкого падіння через неможливість реалізувати свою продукцію і підтримувати необхідний рівень конкурентноспроможності.

Перейдемо до висвітлення сутнісних складових стійкої корпорації. На рівні бізнесу стійкість часто ототожнюють з екологічною ефективністю. Однак таке скорочення не враховує кількох важливих критеріїв, яким мають задовольнити фірми, якщо вони хочуть стати справді стійкими. Томас Ділік та Кай Хокертс у своїй праці «Beyond the business case for corporate sustainability» виокремлюють 3 види капіталу, які треба розвивати для досягнення корпоративної стійкості [11, с.130-141]:

- *Економічний капітал* має керуватися у стабільний і сталий спосіб. Економічна стійкість вимагає від компанії управління декількома типами економічного капіталу: фінансовим капіталом (акціонерним капіталом, боргом), матеріальним капіталом (технікою, землею, акціями) і нематеріальним капіталом (репутацією, винаходами, ноу-хау, організаційними процедурами). *Економічно сталі* компанії визначаються здатністю у будь-який момент гарантувати достатній грошовий потік для забезпечення ліквідності підприємства, одночасно створюючи постійний прибуток вище середнього для своїх акціонерів.

- *Натуральний капітал* має керуватися таким сталим способом, щоб підприємство поглинало ресурси з меншою швидкістю, ніж швидкість їх відновлення або заміщення. Виділяють два типи природного капіталу: першим є відновлювальні природні ресурси (наприклад, деревина, риба, кукурудза) і невідновлювані (викопне паливо, біорізноманіття, якість ґрунту); другий тип формою екосистемних послуг як от стабілізація

клімату, очищення води, рекультивація ґрунту, відтворення рослин і тварин.

- *Екологічно стійкі* компанії використовують лише природні ресурси, які споживаються зі швидкістю, нижчою за природне відтворення, або зі швидкістю, нижчою за розвиток заміників. Вони не виробляють викидів, які накопичуються в навколишньому середовищі зі швидкістю, що перевищує здатність природної системи поглинати та асимілювати ці викиди. Нарешті, вони не займаються діяльністю, яка погіршує послуги екосистеми.

- Соціальний *капітал* вимагає такої здатності стійкого управління компанією, за якої зацікавлені сторони розуміють мотивацію для виконання одних рішень, а не інших, та можуть загалом погодитися з системою цінностей компанії. Таке управління передбачає існування двох типів капіталу: людського, тобто навичок, мотивації та лояльності співробітників і ділових партнерів; та суспільного, тобто якості державних послуг, таких як освітня система, інфраструктура чи культура, що підтримує підприємництво. *Соціально стабільні* компанії додають цінність громадам, у яких вони працюють, збільшуючи людський капітал окремих партнерів, а також сприяючи розвитку соціального капіталу цих спільнот.

Досягнення цілей, поставлених перед КСВ, у короткостроковій перспективі надає блага для бізнесу, суспільства, навколишнього середовища та країни, завдяки вирішенню нагальних проблем. Накопичувальний ефект цих ініціатив сприяє зростанню рівня сталого розвитку для зазначених сторін. Отже, сталості можна досягти за допомогою реалізації таких КСВ програм, які крім короткострокового впливу, мають позитивний потенціал для досягнення сталості у довгій перспективі.

Для моніторингу рівня соціально-відповідальних ініціатив і їх відповідності вимогам сталого розвитку було розроблено цілу низку міжнародних стандартів та сертифікатів, за даними Міжнародного

Інституту Сталого Розвитку (IISD) у світі існує близько 400 добровільних стандартів сталості [30]. Далі розглянемо найпоширеніші з них.

1. Глобальна ініціатива звітності (GRI).

Глобальна ініціатива звітності або GRI вперше запропонувала використання нефінансових стандартів GRI у 2002 році з метою допомогти організаціям взяти на себе відповідальність за їх вплив, і створити глобальну спільну мову, за допомогою якої організації зможуть повідомляти про ці впливи. Ініціатива видала ще чотири оновлення, останній вступив у силу 2018 року (G5). Стандарти GRI є у вільному доступі для громадськості, тому будь-яка організація може використовувати їх для підвищення своєї прозорості для зацікавлених сторін. За словами М. Саприкіної, керівниці центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності, зазначає, що саме звіт GRI є найбільш популярним серед українських компаній [57]. Стандарти GRI поділяються на чотири групи, відображені у таблиці 1.3:

Таблиця 1.3

Стандарти GRI.

Універсальний Стандарт	Специфічні стандарти
1	2
Основне (101) – пояснює систему звітності та як її використовувати.	Економічні (серія 200) – розкриває економічний вплив компанії на стейкхолдерів та середовище (антиконурентна поведінка тощо)
Загальні витяги (102) – надає інформацію про організацію та її практику звітності, діяльність та управління.	Довкілля (серія 300) – розкриває вплив організації на навколишнє середовище, природні системи (зокрема звіт по викидам, відходам тощо)
Управлінський підхід (103) – розкриває матеріал звітності компанії, сфери звіту.	Соціальні (серія 400) – Вплив організації на соціальне середовище (недискримінація, конфіденційність тощо)

Звітність GRI охоплює 40 сегментів діяльності, зокрема гірничу промисловість, їжа та напої, текстиль та одяг, банківська справа, страхування, ринки капіталу, комунальні послуги, відновлювана енергія, лісове господарство, металообробка.

2. Управління зі стандартів звітності зі сталого розвитку (SASB)

Неприбуткова організація заснована у 2011 році Жаном Роджерсом з метою створення ринкового стандарту для розкриття інформації щодо сталого розвитку інвесторам [22, с. 18]. Серед усієї інформації, яка може бути використана для передачі інформації всім зацікавленим сторонам компанії, таким як клієнти, співробітники та стейкхолдери, SASB зосереджується на тій інформації, яка впливає на фінансові показники організації. SASB створив різні стандарти для 77 різних галузей, таких як споживчі товари, охорона здоров'я та транспорт. Зворотний бік створення специфічних стандартів для кожної галузі може обмежити його сферу застосування. Звіт містить такі розділи:

- Глобальна присутність;
- Фінансові показники;
- Підхід до встановлення стандартів;
- Інтегрована звітність ISO 14001
- Показники галузі
- Надання доказів
- Інформування про ринок

Сучасна Міжнародна організація стандартизації (ISO) була заснована 23 лютого 1947 року. Організація близько 24000 міжнародних стандартів, які охоплюють майже всі аспекти виробництва та технології. Стандарт ISO 14001 стосується систем управління навколишнім середовищем (EMS) і включає визначення вимог до EMS, надання вказівок щодо впровадження та рекомендації щодо контролю процесів, які впливають на навколишнє середовище. Деякі екологічні проблеми, які ISO 14001 вимагає від організацій, включають: забруднення повітря, проблеми з водою та стічними водами, управління відходами, забруднення ґрунту, пом'якшення змін клімату та адаптація до них, а також використання ресурсів та ефективність.

Стандарти призначені для застосування в усіх бізнес-секторах і галузях і спрямовані на створення основи для компаній і організацій, яких

слід дотримуватися для створення ефективної системи управління середовищем. Стандарти містять п'ять ключових елементів: екологічна політика, планування, впровадження та експлуатація, перевірка та коригувальні дії, а також огляд керівництва.

Крім ISO 14001, кілька інших стандартів належать до сімейства ISO 14000 і розроблені як доповнення до ISO 14001. А саме (див. табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Стандарти ISO 14000.

Стандарт	Опис
ISO 14004	для створення, впровадження, підтримки та вдосконалення EMS та її координації з іншими системами;
ISO 14006	для надання допомоги організаціям, які вже мають EMS відповідно до ISO 14001, у впровадженні екологічного дизайну в інші системи управління;
ISO 14064-1	принципи та вимоги на рівні організації щодо звітності та кількісного визначення викидів та видалення парникових газів

3. Цілі сталого розвитку (ЦСР)

Найвідомішим стандартом КСВ є Цілі сталого розвитку (ЦСР, англ. SDGs), також відомі як Глобальні цілі, були прийняті Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році як універсальний заклик до дій щодо подолання бідності, захисту планети та забезпечення миру та процвітання для всіх людей до 2030 року [28]. 17 ЦСР є інтегрованими цілями, тобто їх переслідування чи виконання в одній сфері вплине на результати в інших, отже їх розвиток має збалансувати соціальну, економічну та екологічну стійкість.

4. Ініціатива науково обґрунтованих цілей (SBTi)

Ініціатива «Науково обґрунтовані цілі» (SBTi) є результатом співпраці між CDP (раніше Проект розкриття вуглецю), Глобальним договором ООН, Інститутом світових ресурсів (WRI) і Всесвітнім фондом природи (WWF). Проект був створений у 2015 році для надання організаціям чіткого шляху до скорочення викидів парникових газів, що відповідає досягненню цілей Паризької угоди. Іншими словами, встановлені цілі мають сприяти обмеженню глобального потепління до 2 °С,

оптимістичне очікування 1,5 °C, вище за рівень температури до-індустріального періоду. Організація визнає звіти тільки тих компаній, які відповідають її конкретним вимогам, для цього звіт має включати інформацію про всі види парникових газів, охоплювати період від 5 до 15 років попередньо звітному періоду, публічно звітувати щороку. Усі звіти зразку SBTi проходять експертну оцінку незалежних аудиторів, тому визнання звітів організацією може підвищити привабливість бренду звітуючої компанії.

Компанія може обирати будь-які моделі КСВ для їх інтеграції у існуючу стратегію, з огляду на те, яка модель їй підходить, та обирати ті стандарти звітності, які у повній мірі відображають результати її діяльності. Згідно з дослідженнями McKinsey, які проаналізували зміну показників компаній, які впровадили ESG, інтеграція моделі впливає на грошові потоки у такі способи [69]: сприяє зростанню прибутку, знижує витрат через оптимізацію процесів, мінімізує регулятивні і правових втручання з боку держави та соціальних інституцій, підвищує продуктивність працівників і допомагає оптимізувати інвестиції та капітальні витрати. Водночас, відмова від ESG практик, чи будь-яких інших моделей соціальної відповідальності може призвести до втрати клієнтської та ресурсної бази унаслідок операційних збоїв та поганої комунікації зі спільнотами та працівниками; збільшення витрат на знищення відходів та пакування; зазнання обмежень та додаткового оподаткування за недотримання сталих стандартів, труднощі з рекламою товарів та пошуком точок продажів, відтік кадрів, зниження конкурентної здатності на фоні більш сталих конкурентів, втрата оборотних активів через передчасне списання.

Отже у даному розділі було виконано три завдання. По-перше, було наведено критичне визначення поняття соціальної відповідальності, а також понять КСВ та СВБ. Соціальна відповідальність виявилася парасольковим поняттям, яке вбирає в себе інші, біль спеціальні аспекти

діяльності організацій. КСВ – добровільна ініціатива компанії вести бізнес без шкоди для довкілля та враховувати інтереси різних суспільних груп при побудові своєї стратегії. По-друге, було окреслено особливості формування основних моделей КСВ, як от підходів Боуена та Мерріка, теорії стейкхолдерів Фрімана та Ріда, піраміди Керрола, тривимірної моделі Ватріка та Кохрена, модель корпоративної соціальної діяльності Вуд та сучасну модель ESG. По-третє, був віднайдений та обґрунтований інструментальний зв'язок між соціальною відповідальністю та сталим розвитком бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Інформація для подальшого дослідження наведена згідно матеріалів, наявних у публічному доступі, товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (NEW POST LLC).

На 2023 ТОВ «Нова пошта» є одним з найвідоміших і найпопулярніших українських сервісів доставки і швидкої доставки в Україні і мережею відділень у Європі. ТОВ «Нова Пошта» є приватною компанією, започаткованою у 2001 році Климовим Вячеславом та Поперешнюком Володимиром як основними та Інною Поперешнюк, як міноритарним засновниками. Суб'єкт господарювання і статутний капітал поділений на рівні частки між двома власниками. Наразі компанія налічує близько 11 тисяч відділень і 13 тисяч поштоматів по Україні, 19 відділень у найбільших містах Польщі та 1 відділення у Литві (Вільнюс) і планує відкривати відділення у Німеччині, Чехії. Співвласниками та засновниками бізнесу є Климов В. В. та Поперешнюк В. А., уповноваженою особою є Бульба Олександр Миколайович, який займає посаду CEO у компанії.

Компанія проводить транспортно-експедиторську діяльність, надає поштові, логістичні та супутні послуги фізичним та юридичним особам. Основною перевагою компанії є сервіс експрес-доставки документів, вантажів, бандеролей та грошових переказів (у 2021 році середня швидкість доставки скоротилась до 23 годин) [62]. Відповідно до зареєстрованого КВЕД, основним напрямом діяльності компанії є 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту», серед інших видів діяльності перелічено, зокрема: 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, 49.41 Вантажний автомобільний

транспорт, 52.10 Складське господарство, 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність, 64.19 Інші види грошового посередництва [37]. *Метою компанії є забезпечення легкої доставки для кожного клієнта – до відділення, поштоводу або за адресою.* Нова Пошта доставляє посилки у 168 країн у світі.

За даними з відкритих джерел, на 2023 рік статутний капітал Нової Пошти становить 4 654 075,00 грн з річним приростом виторгу 26%.

На 2021 рік у приватній власності компанії перебувало сумарно 38,0868 га земельних ділянок для будівництва сервісних приміщень, розміщення та експлуатації будівель та споруд додаткових транспортних послуг в Київській (56,52%), Полтавській (13,04%), Чернігівській (8,7%), Одеській (4,35%), Закарпатській (4,35%), Рівненській (4,35%) областях, та 3,5000 га у державній власності (логістичний центр у Хмельницькій області).

У власності компанії перебуває більше 200 транспортних засобів, 10 вантажних мікроавтобусів, близько 1900 змінних BDF-контейнерів та 2 вантажних літака Boeing 757-200F у лізингу на балансі нової компанії групи Нової пошти Supernova.

Через стрімке зростання кількості відділень і необхідності збільшення штату працівників компанія відчуває гостру нестачу кваліфікованих кадрів, відтак вирішує відкрити Корпоративний університет для підвищення кваліфікації працівників з можливістю подальшого просування по кар'єрі. У 2014 році компанія втратила 15% бізнесу через початок воєнних дій у Донецькій та Луганській областях та анексію Криму. У відповідь на воєнні дії, компанія запровадила благодійний проект «Гуманітарна пошта» для співпраці з волонтерами та фондами з метою допомоги людям у прифронтових зонах у сфері поштових послуг на безоплатній основі. У цьому ж році Нова пошта вперше вийшла на міжнародний ринок відкривши дочірню компанію Nova Post Global (Нова Пошта Глобал) з 8 філіями у Молдові і 6 у Грузії. Nova Post Moldova

стала однією з лідерів поштового ринку З 2015 року компанія активно поширює свою присутність на міжнародному рівні – через відкриття сервісу форвардингу від

«НП Глобал» – «NP Shopping» українським споживачам стали доступні здійснення безпосередніх e-commerce купівель і доставки з супроводом з інтернет-магазинів, які не доставляли свої товари напряду в Україну, чи не співпрацювали з логістичними компаніями, які б здійснювали доставку в Україну.

Склади «NP Shopping» розташовується у США, Китаї, Великобританії, Німеччині, Італії, Польщі, Франції, Іспанії, Чехії та Туреччині.

Штат компанії становить від 32 до 40 тисяч найманих працівників, організаційна структура ТОВ зображена у рис. 2.1..

За більше ніж 20 років існування, компанія значно розширилася, і утворила групу компаній Нова Пошта має декілька українських та міжнародних компаній (див. рис. 2.2.). Групи «Нової пошти» керуються наглядовою радою.

Співвласники і засновники компанії В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк отримали нагороду «Підприємець роки» у 2022 році за відповідність показників таких номінаціях як: ефективне управління, внесок у перемогу України, орієнтація на майбутнє, підтримка суспільства, бездоганна репутація [51]. *Перевагами* Нової Пошти є швидкість доставки. У 2021 році компанія скоротила середній час доставки до відділення до 23 годин, а для посилок з-за кордону – з моменту потрапляння посылки в Україну до 19 годин [56]. Показники задоволеності клієнтським сервісом теж доволі високі, вони вимірюються за індексом споживчої лояльності (Net promoting score, NPS) – цінним показником, який вимірює вірогідність рекомендації послуги, та індексом клієнтської задоволеності (Customer Satisfaction Index, CSI) – кількісною оцінкою рівня задоволення клієнтів товаром чи послугою. За даними Нової пошти 2021 року показник NPS

перевищив 70%: сім з 10 клієнтів були промоутерами бренду, а індекс клієнтської задоволеності (CSI) складає 8 з 9 пунктів [45].

Компанія активно інвестує в *інноваційний розвиток* логістичного ланцюжку та інші операційні види діяльності, для покращення якості надання послуг та скорочення життєвого циклу послуги. Для пришвидшення процесу завантаження і розвантаження автотранспорту, Нова Пошта задіяла такі рішення як використання BDF-контейнерів та вантажних мікроавтобусів для перевезень всередині України, для скорочення часу на перекомплектування та завантаження вантажів всередньому на 10-15 хвилин.

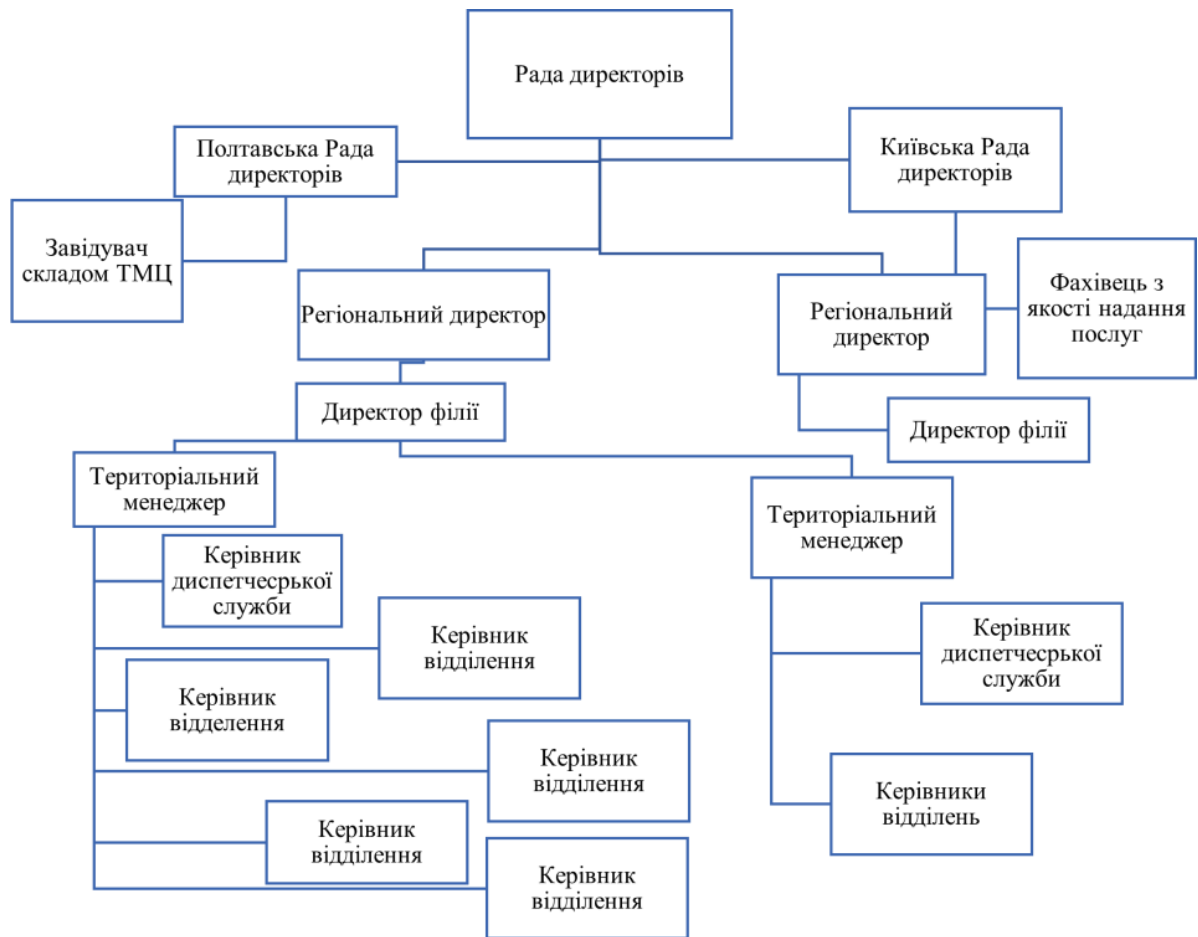


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»
Складено на основі джерел [56], [41], [43].



Рис.2.2. Група «Нова пошта»
Складено на основі джерел [56], [41], [43].

Напередодні масштабної агресії росії проти України, Нова Пошта інвестувала у створення R&D відділення та розробку дронів-кур'єрів для автоматизації процесу перевезень. Іншим інвестиційним рішенням Новою пошти був лізинг двох вантажних літаків для скорочення перевезень з Китаю і США. Також, «Нова пошта» використовує інноваційні термінали обладнані цифровими сканерами, які забезпечують сканування вантажу на 360°С, що дозволяє обробити інформацію з наліпки зі штрих-кодом у будь-якому місці на вантажі і одразу передати інформацію клієнтові про місцезнаходження посылки. Також, для переміщення вантажів всередині терміналу компанія використовує роботів- кур'єрів.

Далі проведено оцінку економічно-технічних показників та фінансово- економічного стану та фінансово-економічних результатів

діяльності ТОВ «Нова пошта» впродовж 2020-22 років, які знадобляться для оцінки рівня розвитку підприємства та його ефективності, щоб визначити здатність підприємства забезпечити інтеграцію соціально відповідальних практик.

Техніко-економічні показники діяльності підприємства містять багато компонентів, далі будуть розраховані аналіз стану та ефективності використання основних виробничих засобів, аналіз ефективності праці та співвідношення продуктивності праці і середньої заробітної плати, та аналіз структури витрат ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 2.1

**Аналіз технічного рівня використання основних засобів
ТОВ «НоваПошта», тис. грн, п.п., %**

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, +/-
1	2	3	4	5
Первісна вартість, тис. грн.	5290348	9191409	3901061	73,74
Залишкова вартість, тис. грн.	3404220	6838787	3434567	100,89
Знос, тис. грн.	1886128	2352622	466494	24,73
Коефіцієнт зносу	0,36	0,26	-0,10	-28,21
Коефіцієнт придатності	0,64	0,74	0,10	15,63

Розраховано на основі джерел [56], [43], [44].

Коефіцієнт зносу у звітному періоді впав на 28,21%, що є хорошим значенням та складає 26%. Падіння зносу обладнання є позитивною тенденцією та засвідчує про його оновлення. В 2021 році «Нова пошта» значно оновила та поповнила свої основні засоби на 73,74%, що в подальшому має підвищити рівень ефективності підприємства.

Проаналізуємо ефективності використання трудових ресурсів приведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності праці та аналіз співвідношення продуктивності праці і середньої заробітної плати ТОВ «Нова Пошта», тис. грн, п.п., %

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, +/-
1	2	3	4	5
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	20621616	25549607	4927991	23,90
Чисельність, осіб	30687	28537	-2150	-7,01
Фонд оплати праці, тис. грн.	5841065	7409777	1568712	26,86
Середньорічна заробітна плата, тис.грн./особу	190,34	259,66	69,31	36,41
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./особу	672,00	895,32	223,32	33,23

Розраховано на основі джерел [56], [43], [44].

Продуктивність праці зростає повільніше (33,23%), ніж оплата праці 1 працівника (36,41%), що не є оптимальним співвідношенням. Але така ситуація зумовлена тим, що у попередньому році заробітна плата була набагато нижчою від середнього рівня, що і спричинило її стрімке зростання. Що ж стосується продуктивності праці, то ця величина постійно зростає в динаміці, що свідчить про високу ефективність персоналу.

Проведемо аналіз структури витрат за економічними елементами і оцінимо ефективність використання матеріальних витрат у табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Аналіз структури витрат за економічними елементами та рівня використання матеріальних ресурсів ТОВ «Нова Пошта», тис. грн, п.п., %

Показники	2021		2022		Відхилення, +/-		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	абсолютне відхилення, +/-	відносне відхилення, +/-	в структурі, %
1	2		3		4		5
Матеріальні витрати, тис. грн.	1518813	8,60	2213327	10,00	694514	45,73	1,41
Витрати на оплату праці, тис.грн.	5841065	33,06	7409777	33,49	1568712	26,86	0,43
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	1120489	6,34	1454209	6,57	333720	29,78	0,23

Продовження таблиці 2.3

Амортизація, тис. грн.	962767	5,45	1459747	6,60	496980	51,62	1,15
Інші операційні витрати, тис. грн.	8226278	46,56	9591033	43,34	1364755	16,59	-3,21
Разом	17669412	100,00	22128093	100,00	4458681	170,58	-
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	20621616	-	25549607	-	4927991	23,90	-
Матеріаловіддача, грн./грн.	13,58	-	11,54	-	-2,03	-14,98	-
Матеріалоємність, грн./грн.	0,07	-	0,09	-	0,01	17,62	-

Розраховано на основі джерел [56], [43], [44].

Загальна сума витрат за економічними елементами у звітному році порівняно з попереднім зросла на 4,46 млрд. грн. або на 170,58 %. В динаміці теж спостерігається зріст показників за всіма категоріями витрат, а саме: матеріальні витрати збільшилися на 45,73% за рахунок зростання вартості пакувальних матеріалів, палива та енергоносіїв, витрати на оплату праці збільшилися на 26,86% у зв'язку із підвищенням заробітних плат до ринкового рівня, амортизаційні відрахування зросли 51,62% за рахунок зростання зносу старого обладнання та закупівлі нового.

Зміни вартості витрат майже ніяким чином не вплинули на структурні зміни в динаміці. Частка матеріальних витрат зросла на 1,41%, що є негативною тенденцією та засвідчує про зростання витрат на паливо та енергоносії, ще при цьому і матеріалоємність зросла на 17,62%, за рахунок росту матеріальних витрат швидшими темпами (45,73%), ніж обсягу товарної продукції (23,90%). Загалом, матеріаловіддача знизилася на 14,98%, тому необхідно запроваджувати економні та оптимальні заходи мінімізації матеріальних витрат.

Далі слід провести оцінку фінансово-економічного стану та фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Нова пошта» впродовж 2021-22 років. Для цього необхідно розрахувати та проаналізувати співвідношення основних чинників діяльності підприємства – фінансових та економічних коефіцієнтів. Це дає

можливість підвищити якість оцінки і скласти об'єктивний погляд на фінансовий стан ТОВ «Нова пошта». Для проведення аналізу, слід виокремити такі 5 груп аналізу фінансово-економічних показників: фінансові результати; фінансова стійкість; ділова активність; ліквідність; рентабельність.

Проведемо аналіз основних фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Нова пошта» за даними фінансової звітності суб'єкта господарювання за 2021-2022рр. у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Нова пошта» за 2021-2022 рр., тис.грн.

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, +/-
1	2	3	4	5
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	20621616	25549607	4927991	23,90
Інші операційні доходи, тис. грн.	81043	130506	49463	61,03
Інші доходи, тис. грн.	99640	84265	-15375	-15,43
Разом доходи, тис. грн.	20802299	25764378	4962079	23,85
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14553161	18678505	4125344	28,35
Інші операційні витрати, тис.грн.	4140749	3994841	-145908	-3,52
Разом витрати, тис. грн.	18693910	22673346	3979436	21,29
Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	2108389	3091032	982643	46,61
Чистий прибуток тис. грн.	1709877	2519616	809739	47,36

Розраховано на основі джерел [56], [43], [44].

Результати діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2022 роки, свідчать щодонарощування підприємством масштабів діяльності і показують хороші фінансово- економічні показники. В аналізованому періоді ТОВ «Нова пошта» зросло чистий дохід (виручку) від реалізації продукції/послуг господарюючого суб'єктана 23,9%, що становило 25,55 млрд грн. Чистий

прибуток Товариства збільшився в 1,7 рази до 2,5 млрд грн.

Не зважаючи на те, що у 2022 року присутнє збільшення собівартості продукції на 28,35%, проте цей показник значно менший ніж збільшення чистого доходу (22,35% проти 47,36%). Це, звичайно, позитивний момент, котрий свідчить про те, що у ТОВ «Нова пошта» залишається більше коштів для проведення господарчої діяльності. Як результат прибуток господарюючого суб'єкта протягом аналізованого періоду значно збільшується на 47,36% в 2022 році, не дивлячись на істотне зростання витрат разом на 3979436 тис. грн. (21,29%).

За досліджуваний період сума валового прибутку ТОВ «Нова пошта» має позитивне значення, що вказує на ефективний контроль за собівартістю продукції, до того ж зафіксоване суттєве зростання значення показника, інакше кажучи керівництво ТОВ «Нова пошта» вживає ефективні кроки задля зростання ефективності господарської діяльності, що чинить позитивний вплив на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку.

Як наслідок вищерозглянутих факторів суб'єкт господарювання ТОВ «Нова пошта» формувало позитивний чистий фінансовий результат за аналізований період, до того ж вбачається істотне збільшення показника в 2022 році на 47,36% (809739 тис. грн), що вказує на ефективну діяльність господарюючого суб'єкта ТОВ «Нова пошта».

Перейдемо до оцінки та аналізу фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» в продовж 2022 року, чиї показники дають розуміння що до стану майна компанії, що гарантує йому платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змінах на ринку (оцінка проведена у табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз оцінки фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2022
рр., тис. грн.**

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення +/-
1	2	3	4	5
Власний капітал, тис. грн.	3497828	5568255	2070427	59,19
Валюта балансу, тис. грн.	9533558	15365128	5831570	61,17
Залучений капітал, тис. грн.	6035730	9796873	3761143	62,31
Вартість оборотних активів, тис. грн.	4895121	5832065	936944	19,14
Вартість необоротних активів, тис. грн.	4638437	9533063	4894626	105,52
Поточні зобов'язання, тис. грн.	4392133	6153342	1761209	40,10
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	1643597	3643531	1999934	121,68
Коефіцієнт автономії	0,37	0,36	-0,0045	-1,23
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,63	0,64	0,0045	0,71
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,73	1,76	0,0339	1,96
Коефіцієнт маневреності власних коштів	1,40	1,05	-0,3521	-25,16
Коефіцієнт інвестування	0,75	0,58	-0,1700	-22,54
Коефіцієнт прогнозу банкрутства	1,11	0,95	-0,1667	-14,96
Коефіцієнт стійкості	0,54	0,60	0,0602	11,17

Розраховано на основі джерел [56], [43], [44].

За результатами аналізу показників фінансової стійкості підприємства видно, що через зростання нерозподіленого прибутку 2021 року значно збільшився показник росту власного капіталу компанії на 59,19%. Також зросла на 61,17% валюта балансу.

Коефіцієнт автономії дорівнює 0,36, це означає, що компанія здатна профінансувати лише 36% активів за рахунок власного капіталу, за рекомендованих 40-60%. Рівень автономії має незначне зниження на 1,23%, порівняно з попереднім роком. Це дає підстави вважати, що у ТОВ поки ще низькі можливості виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Якщо

в майбутньому в підприємства зростатиме заборгованість, то в нього виникне значний ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу на кінець 2022 року 1,76, це означає, що на кожну 1 грн власних коштів припадає 1,76 грн. позичених. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу має незначне зростання на кінець 2022 року на 1,96%, що не є позитивною тенденцією, саме тому ТОВ «Нова Пошта» необхідно знизити залежність від залучених коштів та підвищити власну фінансову стійкість.

Коефіцієнт маневреності власних коштів зменшився на 25,16%, що викликано зростанням оборотних активів (19,14 %) повільніше, ніж власного капіталу 59,19%). До того ж значення цього показника у 2022 році становить 1,05, що може бути критично до фінансовій стійкості компанії. Це говорить про те, що залежність підприємства від позикових оборотних коштів є значною.

Для збільшення значення показника доцільно працювати в напрямку збільшення суми власного капіталу та оптимізації структури активів. Це дозволить знизити залежність від кредиторів у питаннях формування оборотного капіталу.

Коефіцієнт стійкості у звітному році порівняно з попереднім зріс на 11,17% за рахунок зростання власного капіталу швидше, ніж поточних зобов'язань. Але значення цього показника є критично низьким (0,54 в 2020 році і 0,60 в 2022 році), і це показує, що поточні зобов'язання не можуть бути погашені за рахунок власного капіталу. Отже, ТОВ «Нова Пошта» занадто залежить від кредиторів, що знижує його власну фінансову стійкість та незалежність.

Ділова активність підприємства у фінансово-економічному аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту коштів компанії. Аналіз ділової активності ТОВ «Нова Пошта» полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності активів.

Таблиця 2.6

Аналіз оцінки ділової активності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2022 рр.,

тис.грн.

Показники	2021	2021	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, +/-
1	2	3	4	5
Чиста виручка від реалізації продукції, тис.грн.	20621616	25549607	4927991	23,90
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	8266779	12449343	4182564	50,59
Вартість оборотних активів, тис. грн.	4895121	5832065	936944	19,14
Середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис. грн.	2117650	2157299	39649	1,87
Середньорічна сума кредиторської заборгованості, тис. грн.	5774650	7916302	2141652	37,09
Середня величина запасів, тис. грн.	149568	276656	127088	84,97
Власний капітал, тис. грн.	3497828	5568255	2070427	59,19
Коефіцієнт оборотності активів	2,49	2,05	-0,44	-17,73
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	4,21	4,38	0,17	3,99
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,74	11,84	2,11	21,62
Період обертання дебіторської заборгованості, дні	37,48	30,82	-6,66	-17,78
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,57	3,23	-0,34	-9,62
Період обертання кредиторської заборгованості, дні	102,21	113,09	10,88	10,65
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	137,87	92,35	-45,52	-33,02
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,90	4,59	-1,31	-22,17

Розраховано на основі джерел [56], [43], [44].

Оборотність активів у звітному році порівняно з попереднім зменшилася на 17,73%, на що вплинуло порівняне незначне зростання виручки від реалізації продукції на 23,90% та більш активне зростання вартості активів на 50,59%. Це є помірно позитивним результатом, отримано 2,28 грн. чистої виручки від одиниці коштів, інвестованих в активи. Значення показника говорить про те, що

ефективність використання активів ТОВ «Нова пошта» за 2021-2022 роки падає. Якщо в 2021 на кожну гривню залучених коштів було надано послуг на суму 2,49 гривень, то в 2022 р вже 2,05.

Оборотність оборотних засобів у звітному періоді зросла на 3,99% та досягла оптимального значення – 4,38, що засвідчує підвищення саме ефективності використання наявних у підприємства грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості.

Оборотність дебіторської заборгованості зросла на 21,62%. Це спричинене зростанням чистої виручки від реалізації продукції швидшими темпами, ніж зростання дебіторської заборгованості, яка зросла лише на 1,87%. Зростання оборотності дебіторської заборгованості є позитивним моментом для підприємства, але для ефективної фінансово-економічної діяльності цей показник має бути на схожих рівнях з показником оборотності кредиторської заборгованості. У цьому випадку оборотність кредиторської заборгованості навпаки зменшилася на 9,62%. Дебіторська заборгованість виплачується швидше, ніж кредиторська, тому для оптимального співвідношення підприємству необхідно скоротити строки оплати боргів кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у звітному періоді скоротився на 22,17 % і на кінець періоду дослідження було вироблено товарів і надано послуг на суму 4,59 гривень на кожну гривню залучених коштів власників. Цей показник є високим для підприємства, але його скорочення за 2021 рік потребує від керівників прийняття більш зважених кроків для підвищення ефективності використання власного капіталу ТОВ «Нова пошта». Таким чином, рівень ділової активності та ефективності підприємства ТОВ «Нова пошта» у звітному році залишається оптимальним.

Коефіцієнти ліквідності дозволяють визначити здатність підприємства оплатити свої короткострокові зобов'язання протягом звітного періоду. Показники ліквідності підприємства відобразимо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз оцінки ліквідності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2022 рр., тис.
грн.**

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, +/-
1	2	3	4	5
Вартість оборотних активів, тис. грн.	4895121	5832065	936944	19,14
Залучений капітал, тис. грн.	6035730	9796873	3761143	62,31
Поточні зобов'язання, тис. грн.	4392133	6153342	1761209	40,10
Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	1643597	3643531	1999934	121,68
Середня величина запасів, тис. грн.	129000	276656	147656	114,46
Грошові кошти, тис. грн.	2877532	2950053	72521	2,52
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,81	0,60	-0,2157	-26,60
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,11	0,95	-0,1667	-14,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,66	0,48	-0,1757	-26,82

Розраховано на основі джерел [56], [43], [44].

Рівень загальної ліквідності у звітному році порівняно з попереднім знизився на 26,60%, на що вплинуло незначне зростання вартості оборотних активів лише на 19,14 % порівняно з ніж високими темпами зростання поточних зобов'язань (40,10%). У 2022 році коефіцієнт загальної ліквідності становить 0,60, що свідчить про те, що оборотних коштів не достатньо для погашення поточних зобов'язань. Це може призвести до погіршення фінансового стану підприємства та втрати його самостійності.

У звітному році у підприємства не було в наявності достатньо вільних грошових коштів, через що значення абсолютної ліквідності знаходиться на позначці – 0,48. ТОВ «Нова Пошта» не зможе негайно погасити поточні зобов'язання. Однак, ситуація, коли всі кредитори одночасно оголосили вимоги про виплати, виникає вкрай рідко, тому не існує занадто значного ризику неплатоспроможності підприємства.

Показники рентабельності є суттєвими характеристиками факторного середовища формування прибутку підприємства. З цієї причини вони є важливими обов'язковими елементами порівняльного аналізу й оцінки фінансово-

економічного стану підприємства. Аналіз показників рентабельності ТОВ «Новапошта» представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2022 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	Абсолютн е відхилення , +/-	Відносне відхилення, +/-
1	2	3	4	5
Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	2108389	3091032	982643	46,61
Чистий прибуток тис. грн.	1709877	2519616	809739	47,36
Валюта балансу, тис. грн.	9533558	15365128	5831570	61,17
Власний капітал, тис. грн.	3497828	5568255	2070427	59,19
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	20621616	25549607	4927991	23,90
Загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	17669412	22128093	4458681	25,23
Рентабельність активів, %	17,94	16,40	-1,54	-
Рентабельність ВК, %	48,88	45,25	-3,63	-
Рентабельність продажу, %	8,29	21,79	13,50	-
Рентабельність реалізованої продукції, %	9,68	11,39	1,71	-

Розраховано на основі джерел [56], [43], [44].

За проаналізований період ТОВ «Нова Пошта» продовжила стрімко нарощувати масштаби діяльності і показала високі фінансові результати. Так, чиста виручка від реалізації ТОВ «Нова пошта» за 2022 рік порівняно з 2021 роком виросла на 23,9% і склала 25,55 млрд грн, а чистий прибуток компанії збільшився на 47,36% до 2,52 млрд грн. При цьому, Компанія мала за підсумками 2021 року дуже високі показники рентабельності продажу (21,79%) та власного капіталу (45,25). Показник рентабельності продажу зріс у 2022 році на 13,5. Це свідчить про оптимальну ефективність діяльності підприємства та доцільність обраної стратегії збільшення

обсягів реалізації продукції.

Аналіз внутрішніх показників мав на меті визначити рівень готовності ТОВ

«Нова пошта» для впровадження програми КСВ. Підприємство було охарактеризовано як таке, що готове вживати якісні кроки задля зростання ефективності господарської діяльності та розвитку. Організаційна структура показала, що наразі компанія не має окремого відділу сталого розвитку, отже всі рішення про проведення соціальних ініціатив приймаються на управлінському рівні з залученням експертів та компаній з групи «Нова пошта». Компанія є прибутковою, та має фінансові та кадрові ресурси для покращення стратегії. Однак слід звернути увагу на необхідність підвищення ефективності працівників та оптимізувати матеріальні витрати підприємства на паливо та енергоносії. Компанія вдало справляється з вчасним оновленням техніки, що підтверджує її готовність до інноватизації. Підсумувавши аналіз фінансових показників, зрозуміло, що діяльність ТОВ «Нова пошта» характеризується стабільністю показників. З огляду на зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, валюти балансу, виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання ТОВ «Нова пошта» можна назвати успішною та готовою для застосування соціально відповідальної політики. Компанія має кадрові та фінансові ресурси для запровадження такої ініціативи.

У наступному підрозділі буде проаналізовано зовнішнє середовище компанії в умовах конкурентного ринку.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Аналіз зовнішнього середовища має на меті визначити місце ТОВ «Нова Пошта» на національному та міжнародному ринках та показати рівень її конкурентної здатності. Слід визначити ті фактори, які найбільше

впливають на бізнес-стратегію компанії, та чи не загрожують ці фактори умовам формування КСВ на підприємстві. За допомогою PESTLE-аналізу виявимо вразливі місця, тенденції ринку з політичної, економічної, соціальної, технологічної, екологічної та правової сфери.

Таблиця 2.9.

PESTLE-аналіз факторів середовища ТОВ «Нова Пошта».

Фактори	Вплив
Політичні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична нестабільність викликана воєнною агресією росії на території України; 2. Проведення активних військових дій на частини території України, загроза обстрілу та атаки БПЛА на всій території України; 3. Частина території країни визнана територіями можливих або активних воєнних дій та/або тимчасово окупована силами росії (у перелік затверджений Міністерством з питань реінтеграції у 2022 році увійшли населені пункти в Дніпропетровщини, Донеччини, Миколаївщини, Сумщини, Харківщини, Херсонщини, Чернігівщини, Запоріжжя); 4. Частина держави у загальному обсязі надання поштових послуг близько 20%; 5. Відсутність державних програм підтримки сфери логістики; 6. Невисокий рівень інтеграції української транспортної інфраструктури з європейською; 7. Зміцнення політичних відносин з країнами Європи та США; 8. Погіршення політичної співпраці з країнами, що не протистоять росії у війні з Україною; 9. Підвищення впізнаваності «українського бренду», що позитивно впливає на сприйняття українського бізнесу за кордоном;

Економічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Різке зменшення у 2022 році ВВП на -35,5% ; 2. Рівень інфляції 17,9% (квітень 2023); 3. Надходження іноземних коштів як джерело додаткового фінансування (\$16,5 млрд); 4. Збільшення видатків бюджету на € 537 млрд за рахунок збільшення дефіциту бюджету на \$11,5 млрд; 5. Втрата частини приміщень на території активних бойових дій 6. Скорочення і втрата частини працівників; 7. Введення військового збору; 8. Підвищення вартості товарів, енергоносіїв, послуг; 9. Припинення операцій міжнародних компаній внаслідок воєнних дій та вихід деяких компаній з ринку країни; 10. Звільнення ніш для розвитку бізнесу на місці міжнародних компаній, що припинили діяльність в Україні; 11. Зниження попиту на кур'єрські і поштові послуги, послуги з перевезень, доставок; 12. Низький рівень розвитку логістично-транспортної інфраструктури (індекс LPI – 2.4 з 5) [35]
Соціальні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень працевдатності населення; 2. Загострення демографічної кризи (скорочення населення, еміграція); 3. Зменшення якості освіти, втрата навчальних закладів; 4. Зростання довіри до державних інституцій 5. Зменшення показників індексів психологічної стійкості та фізичного здоров'я до 3.8 та 3.6 відповідно; 6. Підвищення рівню толерантності в суспільстві; 7. Зростання рівня безробіття на 30%; 8. Посилення орієнтації на європейські цінності;
Техніко-технологічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покриття мобільним зв'язком 88% території країни; 2. Наявність цифрового розриву між великими містами та віддаленими населеними пунктами, доступ до Інтернету має від 60-80% населення країни; 3. Неможливість на даний момент проведення авіаперельотів та перевезень; 4. Пошкодження інфраструктурних об'єктів, що призводить до відсутності або браку електроенергії; 5. Низький рівень впровадження інноваційних технологій на підприємствах; 6. Низька швидкість адаптації підприємств для запровадження нових технологій; 7. Залежність від імпорту інноваційних рішень і технологій; 8. Велика частка морально та фізично відсталих технологій виробництва (до 22%); 9. Низький рівень розвитку безперервного ланцюжка перевезень при зміні видів транспорту;

Правові	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження дії воєнного стану на території України (з 24 лютого 2022 року воєнний стан вшосте подовжений з 20 травня до 18 серпня 2023); 2. Обмеження частини прав та свобод громадян, прав і законних інтересів юридичних осіб в умовах воєнного стану; 3. Введення загальної мобілізації; 4. Обмеження пересування під час дії комендантської години; 5. Часті зміни податкового законодавства; 6. Державне регулювання сфери поштових та кур'єрських послуг напроходження митниці; 7. Впровадження стандартів та сертифікатів якості надання послуг європейського зразка.
Екологічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання негативних факторів впливу на екологію внаслідок активних воєнних дій на території країни; 2. Зменшення уваги до екологічних проблем; 3. Значне зниження контролю за негативним впливом на екологічні показники; 4. Неможливість контролювати одне з підприємств з вироблення атомної енергії (захоплення периметру станції ЗАЕС російськими військами); 5. Неможливість проведення моніторингу та оцінки загального стану екології в країні внаслідок воєнних дій, загрози мінування; 6. Втрата частки природо-охоронних ділянок (заповідник Асканія Нова); 7. Загроза знищення фауни і флори суші, водойм, акваторій Азовського та Чорного моря внаслідок воєнних дій; 8. Недостатній юридичний захист екологічного середовища; 9. Неefективні державні заходи з метою скорочення відходів; 10. Відсутність технологій, спрямованих на зниження промислових відходів та шкідливих викидів; 11. Відсутність гарантування рівноправних умов конкуренції у сфері кліматичної, енергетичної та екологічної політики, а також доступу до ресурсів тощо.

Перелічені фактори дають загальне розуміння, необхідне для функціонування бізнесу в Україні. Слід визначити фактори, які мають визначний характер для успішності компанії та можливостей розвитку, оцінивши їх за трибальною шкалою розподілення впливу, де 1 бал відповідає невизначному рівню впливу, зміни цього сегменту майже не відображаються на результатах діяльності підприємства; 2 бали – помірний

рівень впливу, наслідки мають тільки різки та істотні зміни фактора впливають на прибутки компанії; 3 бали – визначають високий рівень залежності від фактору, будь які зміни призводять до змін імовірності змін факторів, наведених трьома експертами за 5-бальною шкалою, за якою 1 – відповідає низький вірогідності, а 5 – високий. Розрахунок проведено у таблиці 2.9.

Згідно аналізу PESTLE виявлені чинники зовнішнього середовища, які справляють визначний вплив на її функціонування та готовність до впровадження змін до стратегії розвитку, зокрема впровадження КСВ, це політичні та економічні. Зміни в політичній сфері безпосередньо впливають на економічні показники.

Таблиця 2.10

Оцінка впливу факторів PESTLE на ТОВ «Нова пошта»

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка імовірності змін			Середня оцінка	Оцінка з зваженням вагу
		1	2	3		
Політичні						
1. Активні бойові дії в країні, загроза обстрілу та атаки БПЛА	3	5	5	5	5	0.31
2. Низька частка держави у сфері поштових послуг	2	3	2	1	2	0.08
3. Посилення євроінтеграційних процесівта підвищення співпраці з іншими країнами	3	4	5	4	4.33	0.27
4. Низький рівень інтеграції логістично-транспортної сфери з іншими країнами	3	3	4	4	3.67	0.23
Економічні						
1. Зростання рівня інфляції	3	4	3	2	3	0.19
2. Збільшення іноземних інвестицій	3	4	2	3	3	0.19
3. Підвищення цін на енергоносії, сировину, послуги	3	4	5	5	4.67	0.29
4. Низький рівень розвитку транспортно-логістичної інфраструктури	3	3	3	2	2.67	0.17
Соціальні						

. Скорочення чисельності населення ізростання міграційних показників	1	3	2	3	2.67	0.06
2. Зростання вимог до дотримання європейських стандартів	2	5	2	4	3.67	0.15
3. Високий рівень працездатності населення	1	2	1	2	1.67	0.03
4. Зростання рівня безробіття	1	3	4	4	3.67	0.08
Техніко-технологічні						
1. Низький рівень технологічного розвитку	3	3	4	2	3	0.19
2. Низька швидкість впровадження інноваційних технологій	2	2	1	2	1.67	0.07
3. Високий рівень доступу населення до мережі Інтернет та високий рівень покриття мобільного зв'язку	1	1	2	1	1.33	0.03
4. Стан транспортної та енергетичної інфраструктури	3	5	4	5	4.67	0.29
Правові						
1. Зміни законодавства	3	4	5	3	4	0.25
2. Зміни сертифікації і стандартизації	2	3	4	4	3.67	0.15
3. Обмеження прав, свобод та інтересів громадян та юридичних осіб у зв'язку з військовим станом в країні	2	3	4	3	3.33	0.14
Екологічні						
1. Значне погіршення рівня екології	2	3	3	4	3.33	0.14
2. Низький рівень юридичного захисту екології	1	2	1	1	1.33	0.03
3. Ігнорування екологічних проблем узв'язку з воєнним станом в країні	1	1	1	1	1	0.02
Загальна оцінка ваги впливу	48					

Погіршення економічної ситуації унаслідок пандемії COVID-19 продовжилося драматичним падінням показників ВВП, інфляції, зростанням відсотку безробіття, демографічною кризою та підвищеними показниками міграції після повномасштабного військового вторгнення

Росії на територію України. Компанії слід зосередитися на моніторингу політичної ситуації, аби мати змогу вчасно підготуватися до змін, а також посилити компетенції у ризик-менеджменті, для підвищення рівня швидкого реагування на виклики, які трапляються кожен день. Водночас, політичні події останніх 2 років значно посилили політичну, і якнаслідок економічну, співпрацю України з європейськими партнерами, що може позитивно вплинути на можливості розвитку бізнесу у тяжкі часи. Отже, можна сказати, що за умов моніторингу економічної та політичної ситуації та вчасного реагування та відповіді на зміни, умови для впровадження КСВ стратегії є задовільними. Техніко-технологічні показники можуть впливати на ефективність підприємства. В умовах бойових дій, пошкодження енергетичної та транспортної інфраструктури вже спричиняють проблеми для здійснення перевезень та побудову логістичних ланцюжків через закриття неба над країною, знищення та пошкодження складських приміщень, доріг, залізничних шляхів, станцій. З початку великої війни ТОВ «Нова Пошта» втратила 25 відділень і 37 поштоматів, більшого удару було завдано по сортувальним терміналам, 6 з яких було знищено[63].

Перейдемо до аналізу конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» та загальної оцінки ринкової ситуації. На ринку поштових послуг «Нова Пошта» займає передову позицію, компанія займає 35 місце у списку Forbes «100 найбільших приватних компаній України 2021» [1] і є єдиною компанією, яка надає поштові послуги у даному списку. Власники компанії стверджують, що не мають конкурентів на українському ринку [47], однак все ж в умовах вільної економіки вони розділяють частку і іншими гравцями. За результатами опитування інтернет-видання «Marketer», українські споживачі виділяють такі топ-сервіси з доставки, серед яких «Нова пошта», «Укрпошта», «Glovo», «Делівері», «Міст Експрес», «Автолюкс» [52]. Також конкурентами можна вважати власні сервіси доставки компаній, як наприклад доставка з інтернет магазинів

«MakeUP» або сервіс доставки «Fozzy Group» – «JustIn», останній, однак, припинив своє існування навесні 2022 року через падіння обсягу ринку внаслідок воєнних дій. Найбільшими прямими конкурентами компанії є АТ

«Укрпошта» та ТОВ «Міст Експрес». На квітень 2023 року функціонують більше 6000 відділень «Укрпошти» разом з пересувними відділеннями [50], кількість точок прийому-видачі «Міст Експрес» 120 000, однак тільки 6500 з них – власні відділення і поштомати, інша частка припадає на партнерські, точки видачі на заправках, супермаркетах чи інших поштових точках [39].

Можна сказати, що результати буремного 2022 року є показовими, оскільки демонструють здатність керівництва компаній діяти в екстремальних умовах. За фінансовими результатами лідером на була саме «Нова пошта», оскільки єдина з трьох закінчила фінансовий рік з чистим прибутком. «Нова пошта» отримала виторг у розмірі 23,68 млрд грн, і 2,13 млрд чистого прибутку [47]; дохід «Укрпошти» становив 10,3 млрд грн з 1,41 млрд грн чистого збитку [50]; Чистий дохід «Міст Експрес» склав 319,37 млн гривень, чистий збиток 225,83 млн грн [55]. Також

«Нова пошта» є одним з найдорожчих операторів, вартість доставки посилки або бандеролі вагою до 2 кг становить 70 грн, до 10 кг – 100 грн, водночас тарифи

«Укрпошти» та «Міст Експрес» для посилок до 10 кг становлять 25-50 грн (стандартна доставка) [8], 35-60 грн (експрес доставка), і 35-75 грн [55] відповідно.

ТОВ «Нова пошта» може беззаперечно вважатися лідером на українському ринку за фінансовими показниками та кількісними показниками охоплення споживачів, що позитивно впливає на репутацію компанії. З іншого боку, перевагою «Укрпошти» є покриття не тільки великих населених пунктів, а і віддалених містечок, у чому поступається «Нова пошта». Однак, «Укрпошта» не витримує конкуренції у якості надання послуг, через відсутність засобів для регулювання та зменшення черг, довгий

операційний час. Хоча «Міст Експрес» має невелику кількість власних відділень, проте можливість отримати та відправити посилки з партнерських точок значно підвищує його конкурентоздатність. Цільовим напрямом розвитку компанії є орієнтація саме на міжнародні перевезення, які складають значну частину джерела її доходів, через що частка на внутрішньому ринку постраждала. Спільною перевагою «Укрпошти» та «Міст Експрес» є невисока вартість послуг, що робить їх більш доступними операторами для більшості населення країни

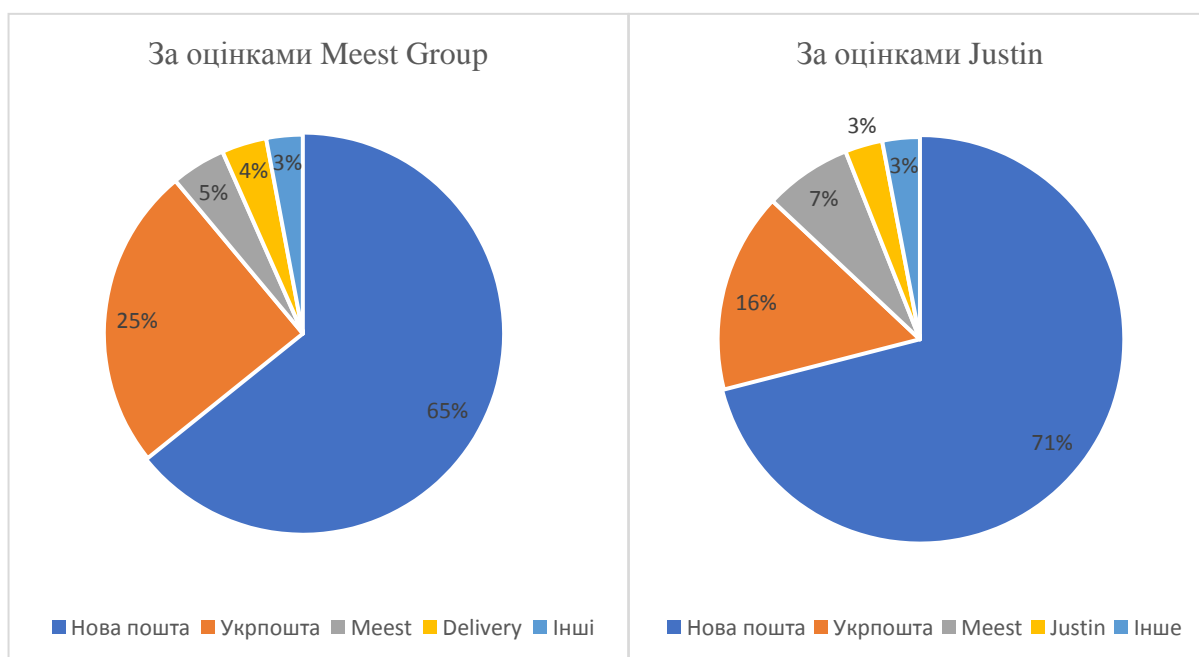


Рис.2.3. Частка ринку «Нова пошта» відносно інших гравців, 2022 р.

Складено на основі [47], [61].

Завдяки аналізу конкурентного середовища ясніше вирізняється місце ТОВ «Нова пошта» на українському ринку. Перейдемо до аналізу SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для того, аби оцінити внутрішні ресурси і здатності компанії, а також зовнішнє середовище, можливості для зростання, потенційні загрози.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта»

Сила	Слабкість
<p>1. Позиція лідера на ринку;</p> <p>2. Швидкість доставки і тенденція доскорочення швидкості;</p> <p>3. Позитивні фінансові показники; тенденція до збільшення доходу;</p> <p>4. Вихід на міжнародні ринки;</p> <p>5. Високий рівень впровадження інновацій;</p> <p>6. Високий рівень клієнтоорієнтованості;</p> <p>7. Задовільна якість надання послуг;</p> <p>8. Впровадження цифрової системи документообігу;</p> <p>9. Сильний бренд та позитивна репутація;</p> <p>10. Наявність програм корпоративної соціальної відповідальності;</p> <p>11. Тенденція до впровадження екологічних рішень;</p> <p>12. Наявність політики підтримки персоналу та система мотивації;</p> <p>13. Охоплення великої кількості споживачів;</p> <p>14. Розвинута мережа відділень, мобільних відділень та поштоMATів;</p> <p>15. Наявність застосунку для мобільних телефонів;</p> <p>16. Надання послуг фулфілменту;</p> <p>17. Наявність сортувальних контейнерів для сміття у відділеннях;</p>	<p>1. Високі тарифи на послуги;</p> <p>2. Часті звернення клієнтів щодо незадовільного стану отриманих посилок (розірване пакування, ушкодження вмісту посилок, загублені посилки);</p> <p>3. Зниження темпів доставки;</p> <p>4. Збільшення часу очікування в чергах у відділеннях;</p> <p>5. Недоступність деяких поштоMATів для всіх клієнтів;</p> <p>6. Низький рівень присутності у віддалених населених пунктах;</p> <p>7. Незадовільний рівень соціальної екологічної відповідальності;</p> <p>8. Висока вірогідність травмування працівників;</p> <p>9. Висока плинність кадрів;</p> <p>10. Низька кваліфікація основних категорій персоналу (працівники відділень, сортувальних цехів, терміналів);</p> <p>11. Надання працівниками медичної страховки лише через рік від початку праці;</p> <p>12. Висока конкуренція на міжнародному ринку;</p> <p>13. Висока вартість впровадження технологій;</p> <p>14. Залежність від логістичної інфраструктури країни;</p> <p>15. Зниження операційних обсягів через військові події в країні;</p> <p>16. Велика частка неохайно оформлених відділень;</p>

Можливості	Загрози
1. Зменшення тарифів на послуги відповідно до ринкових; 2. Створення системи лояльності для постійних клієнтів; 3. Покращення системи роботи зі скаргами; 4. Покращення логістичних ланцюжків для зменшення часу простою транспорту; 5. Збільшення кількості транспорту для зменшення часу доставки; 6. Відкриття сортувальних цехів за кордоном, в країнах з відділеннями. 7. Покриття мережею відділень чи поштоматів віддалених населених пунктів; 8. Покращення політики екологічної соціальної відповідальності; 9. Підвищення впізнаваності бренду через соціально відповідальні ініціативи; 10. Розширення номенклатури послуг; 11. Встановлення ексклюзивних партнерств бізнесами; 12. Свідоміше інтер'єрне оформлення відділень;	1. Зниження рентабельності підприємства при політичних та економічних змінах; 2. Втрата фізичної власності компанії через військові дії; 3. Кадрові втрати через військові дії та негативне міграційне сальдо; 4. Неспроможність конкурувати на міжнародному ринку з іншими гравцями, які мають більш досконалі технології і систему логістики; 5. Вихід на український ринок міжнародних гравців поштових послуг; 6. Пошкодження транспортної інфраструктури суттєво вплине на ключові переваги компанії – швидкості надійності доставки; 7. Падіння попиту на логістичні та поштові послуги;

З проведеного аналізу зрозуміло, що «Нова пошта» вдало витримує конкуренцію, акцентуючи увагу на своїх перевагах – швидкості, інноваційності, технологічного підходу вирішення проблемних місць, наявності соціально відповідальної політики, клієнтоорієнтованості. Водночас, компанія втрачає клієнтів через ситуативну невідповідність головним заявленим перевагам – швидкість і надійність доставки, через що страждають рейтинги компанії. Найбільше скарг стосуються зруйнованих посилок, пошкодженого пакування тощо. Низька кваліфікація персоналу спричиняє пошкодження посилок під час перевезення, сортування. Брак персоналу у відділеннях спричиняє черги та збільшує час очікування, а

нерозвинуті компетенції спілкування з клієнтами викликають обурення і детракцію як постійних клієнтів, так і тих, хто скористався послугами вперше. Покращення процесів завантаження і розвантаження посилок, підвищення кваліфікацій персоналу та впровадження системи проміжного контролю якості і стану пакування та посилок підвищить привабливість компанії для споживачів. Збалансування цінової політики також позитивно вплине на конкурентоспроможність компанії і заохотить нових клієнтів. Проблеми з персоналом, управлінням та впливом на довкілля можна вирішити за допомогою впровадження КСВ програм та розголосу про них, чого, зокрема, бракує її конкурентам. Необхідно провести перегляд відповідальної політики компанії щодо її впливу на навколишнє середовище. Зважаючи на погіршення екологічної ситуації, компанії слід приділити увагу мінімізації свого впливу на довкілля, розпочати процес екологічної оптимізації відходів, посилити обсяги переробки відходів.

З огляду на позитивні результати аналізу економічних показників компанії та сильну конкурентоспроможність на ринку поштових послуг у сегментах якості надання послуг, клієнтської лояльності та високий, порівняно з конкурентами, рівень розвитку логістично-транспортного ланцюжка, для подальших покращень діяльності підприємства слід звернути увагу на такі аспекти співпраці зі стейхолдерами: підвищення кваліфікації ключових типів персоналу у відділеннях та на сортувальних цехах, терміналах, пропрацювання системи роботи зі скаргами, збільшення присутності на ринку за рахунок розширення мережі відділень у віддалених населених пунктах країни, масштабування присутності на міжнародному ринку у сфері поштових послуг та грошових переказів, розвитку політики соціальної відповідальності та введення стандартизованої інтегрованої (фінансової і нефінансової) звітності зі сталого розвитку.

2.3. Моніторинг рівня сталого розвитку підприємства на основі наявних програм соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»

Одним із суттєвих факторів прийняття споживацького рішення сьогодні є врахування рівня внеску компанії у сталий розвиток і розуміння її соціально відповідальної позиції. Як було зазначено у Розділі 1., впровадження КСВ та розвиток сталості значно посилюють конкурентну здатність компанії, та її економічні та операційні показники. Впровадження програм КСВ потрібно не лише для підвищення репутації через залучення у філантропічні та благодійні заходи, а і допоможе оптимізувати матеріальні витрати, покращити планування та уникнути ризиків санкцій та штрафів. Щоб визначити, наскільки компанія конкурентоспроможна у сфері сталого розвитку, потрібно спочатку визначити основні групи зацікавлених сторін і проаналізувати проблеми, компетенції та можливості компанії в галузі сталого розвитку. Визначимо основних стейкхолдерів ТОВ «Нова пошта» у табл. 2.12:

Перейдемо до аналізу рівня сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» за схемою, запропонованою Р. Нідумолу, К.К. Прахаладом і М.Р. Рангасвами, які у 2006 році розробили модель для оцінки зрілості організації з огляду на її діяльності в галузі сталого розвитку – щоб побачити, на якому етапі перебуває організація і які дії необхідні для переходу до наступного кроку. Модель представлена у табл. 2.13:

Таблиця 2.12

Групи основних стейкхолдерів ТОВ «Нова пошта»

Стейкхолдер	Очікування стейкхолдерів	Ризики	Можливості
Клієнти	Якісні послуги, швидкість доставки, доступність відділень, міжнародна доставка, фінансові послуги та безпека, сучасні сервіси роботи з клієнтами, зворотній зв'язок	Незадоволеність якістю послуг, бойкотування компанії.	Створення лояльної клієнтської бази, залучення нових споживачів, розширення номенклатури послуг
Працівники	Гідні та безпечні умови праці, нематеріальна мотивація, кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації	Надзвичайні випадки, які можуть призвести до травмування працівників, затримки по виплатам, незадоволеність від нематеріальних чиниматеріальних програм мотивації	Покращення системи управління персоналом, акселерація заходів фінансово та фінансової мотивації, покращення умов праці, підвищення безпеки на місці роботи
Партнери та постачальники	Розвиток та інноваційність операційних процесів, прозорість діяльності і надання звітності, зобов'язання з ділової етики та комплаєнсу	Неможливість дотримання домовленостей, підтримки або покращення фінансових показників компанії	Розвиток партнерських відносин, збільшення партнерської бази, впровадження взаємовигідних умов співпраці
Суспільство	Безпечна діяльність компанії, втілення гуманітарних проєктів, дотримання норм і стандартів ведення бізнесу і надання поштових послуг, інноваційність	Низька ефективність або неспроможність проводити гуманітарну активність	Співпраця для віднайдення взаємовигідних рішень, розвиток соціально-відповідальних ініціатив, регулярне ведення звітності
Довкілля	Сталий підхід до ведення бізнесу, мінімізація негативних зовнішніх впливів	Неможливість дотримання стандартів діяльності внаслідок внутрішніх чи зовнішніх факторів, що призводить до погіршення екологічної ситуації повині компанії	Удосконалення політики сталого розвитку компанії для мінімізації шкідливих викидів компанії, інновації технологій та оптимізація логістики
Держава	Дотримання закону, оплата податків, надання звітності	Затримки з надання звітності та оплати податків, неможливість діяльності через зміну законів	Співпраця для врегулювання проблемних питань
Інвестори	Комплаєнс та інноваційність, надання звітності	Неможливість дотримання домовленостей, провал інвестиційних проєктів	Пропозиція нових інвестиційних проєктів

Оцінка рівня сталого розвитку ТОВ «Нова пошта»

Покоління	Складові	Оцінка ТОВ «Нова пошта»
Покоління 1. Комплаєнс	Компалаєнс з наявними державними, адміністративними та іншими юридичними врегулюванням. Відповідність наявним нормам та стандартам може надати можливості для інновацій	ТОВ «Нова пошта» підпорядковується чинному державному законодавству з урахуванням адміністративних особливостей. Компанія пройшла низку добровільних сертифікацій, з них: якість продукту – ISO 9001: 2015, охорона праці – OHSAS 180001: 2007
	продуктів, процесів та матеріалів. Комплаєнс з добровільними стандартами, як от GGP, FSC, тощо.	and safety management systems Requirements», ISO 45001:2018 «Система менеджменту безпеки й охорони здоров'я», стандарт CB – ISO 26000, проводить соціальну звітність за стандартами SA 8000 та ISO 26000. Декларує ділову етику та комплаєнс через запровадження кодексу корпоративної етики, антикорупційної та антимонопольної політик.
Покоління 2. Управління операціями	Зосередження на підвищенні ефективності в усьому ланцюжку створення вартості. Збільшення використання чистої енергії та розробка стійких джерел матеріалів, транспортно-логістичних ланцюжків. Проактивність щодо питань довкілля. З основні напрями ланцюга поставок, операційні інновації, робочі місця.	Для підвищення ефективності операційної діяльності компанія проводить низку заходів: збільшення кількості відділень для охоплення більшої кількості споживачів та скорочення дистанції між поштоматами, відділеннями, сортувальними терміналами та цехами обробки; проводить автоматизацію цехів; впроваджує інновації на терміналах і для автотранспорту для зниження життєвого циклу продукту. Компанія впровадила політику мотивації персоналу та надає низку переваг для співробітників – корпоративне навчання, медичне страхування тощо.
Покоління 3. Сталі продукти	Приділення уваги розробці екологічно чистих пропозицій або переробці існуючих, щоб вони були екологічно чистими. Розробка компактної та екологічної упаковки. Спроби побудувати сталий продукт відповідно до запитів споживачів та віднайдення вразливих місць у життєвому циклі продукту.	Компанія зобов'язується зменшити свій вуглецевий слід, для цього залучає одиниці електротранспорту, оновлює авто-парк для зменшення частинки авто класу Євро-1 і Євро-3, з метою знизити їх кількість до 25% до 2025 року. Впровадила систему екологічного менеджменту за стандартом ISO 14001:2015, реорганізувала простір відповідно до принципів «зеленого офісу». Для збереження ресурсів, компанія встановила сортувальні контейнери для сміття у зонах взаємодії з клієнтами, впровадила систему електронного документообігу, взаємодії з центрами переробки сміття.
Покоління 4. Нові бізнес моделі.	Пошук нових способів вироблення та отримання цінності, що змінить основу конкуренції. Розробка нових технологій надання послуг, які змінюють відносини в ланцюжку створення вартості.	Компанія залучає відділи IT та R&D для розробки та впровадження інноваційних технологій. Так, компанія інвестує у розробки і покращення роботизованих механізмів на ланцюжку створення вартості, експериментує з новими технологіями – як впровадження дронів-кур'єрів на далекій відстані
	Успішні моделі включають нові способи отримання прибутку та надання послуг у партнерстві з іншими компаніями.	відстані, створює інноваційні термінали обробки доставки, впроваджує автоматизацію на маленьких відділеннях.
Покоління 5. Платформи next	Ставлення під сумнів наявної логіки бізнесу через призму сталого розвитку, створення умов для застосування нових практик, які змінюють всю бізнес парадигму. Компанія прислуховується до клієнтів і постачальників дозволивши їм	У майбутньому компанія може впровадити низку змін для масштабування та управління. Вихід на нові ринки та зустріч з конкуренцією на них змусять переглянути організацію своїх організаційних процесів впровадити нові заходи для підвищення впізнаваності бренду за рахунок інноваційних підходів та

практик	радикально по-іншому, керувати енергією	вибудови сильної соціально відповідальної позиції як сталої організації.
---------	-----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

З таблиці видно, що наразі компанія перебуває на четвертому поколінні розвитку сталого рівня. Для переходу на наступний рівень, компанії слід зосередитись на посиленні її політики сталого розвитку, аби мати змогу конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У 2023 році ТОВ «Нова пошта» видала інтегрований звіт «Інвестиції в перемогу», у якому відображено головні напрями діяльності компанії у сфері соціальної відповідальності, а саме: фандрейзинг на користь армії і інвестиції у військові потреби, фінансова допомога волонтерським організаціям, фінансова та гуманітарна допомога населенню на деокупованих територіях, підтримка мобілізованого персоналу [42]. Напрямами діяльності волонтерської програми

«Гуманітарна пошта» були співпраця з волонтерськими організаціями, перевезення вантажів та посилок для військових, медиків, населення деокупованих та прифронтових територій тощо за кошти Нової пошти. Програма також передбачає 3 формати партнерства з «Новою поштою», це

- Програма постійного партнерства – надання безоплатних поштових послуг для переліку неприбуткових організацій, які регулярно роблять внесок у досягнення перемоги та підтримку добробуту населення;

- Програма разової допомоги – надання промокоду на поштові послуги для представників громадських організацій, благодійних фондів, органів влади, ЗСУ, ТРО та ДСНС та представників бізнесу, які відправляють гуманітарні вантажі;

- Юридично оформлена співпраця з неприбутковими національними та міжнародними неприбутковими організаціями за зниженими тарифами.

Іншими напрямами соціальної діяльності компанії є «Розвиток книгочитання», відкриття школи бізнесу, запровадження благодійних марафонів та напівмарафонів у 12 містах України в рамках проекту «Підтримка бігового руху»,

«Нова Пошта КРУТО», розвиток екологічної свідомості [56].

З огляду на рівень сталого розвитку компанії та завдяки аналізу внутрішнього середовища (організаційної структури, структури витрат, ефективності праці та інших фінансово-економічних показників) можна визначити готовність підприємства до подальшого впровадження КСВ практик. Організаційна структура показала, що «Нова пошта» не має відділу сталого розвитку, отже цими програмами опікуються інші відділи, зокрема на управлінському рівні з залученням зовнішніх фахівців. З аналізу структури витрат видно, що «Нова пошта» інвестує частину витрат на проведення соціальних заходів, тож кошти на залучення КСВ ініціатив є запланованою статтею у бюджеті підприємства. Отже, розвиток сталості компанії за допомогою КСВ ініціатив на ТОВ «Нова пошта» можливий з огляду на трудові і фінансові ресурси компанії.

Отже другому розділі даного дослідження було виконано наступні завдання. По-перше, була наведена характеристика ТОВ «Нова пошта» та проаналізовано його внутрішнє середовище, за допомогою розрахунків техніко-економічних та фінансових показників. По-друге, було проаналізовано рівень конкурентоспроможності за допомогою оцінки зовнішнього середовища компанії. По-третє, було оцінено рівень сталого розвитку компанії з огляду на наявні практики КСВ. Конкурента здатність підприємства показала доволі високий результат та виявила зони зростання. За допомогою проведеного аналізу, було визначено готовність підприємства для покращення рівня сталого розвитку

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Рекомендації для підвищення конкурентної здатності ТОВ «Новапошта» за допомогою КСВ

КСВ пройшла через помітні академічні та практичні віхи, почавши з спеціального інтересу компаній та суспільства та завершившись запуском міжнародних стандартів, і стала інструментом підвищення конкурентоспроможності як потужна відмінність компанії. Відповідно, глобальна тенденція вимагає від компаній вийти за межі «звичайного бізнесу» та вирішити локальні, а також глобальні соціальні та екологічні проблеми, водночас зберігши економічний потенціал. Розвиток соціальної відповідальності для покращення низки аспектів її діяльності, має мінімізувати негативні зовнішні впливи для сучасних та майбутніх поколінь. У випадку проведення вдалої політики КСВ компанія може вплинути на добробут суспільства та світу у довгостроковій перспективі, що відповідає цілі досягнення сталого розвитку. Іншим аспектом, на який може вплинути досягнення сталості компанією є конкурентоспроможність. Слід обґрунтувати взаємозв'язок між впливом сталого розвитку та запровадження програм КСВ на конкурентну спроможність підприємства. В цілому, конкурентоспроможність – це здатність бренду продавати продукти та послуги на ринку, наповненому подібними продуктами та послугами. Конкурентоспроможність визначає, наскільки підприємство готове витримувати конкуренцію та утримувати свою позицію на ринку. Конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, це означає, що конкурентоспроможність можна оцінити лише в межах групи підприємств, які належать до однієї галузі або виробляють подібну продукцію (послуги). Як було визначено в підрозділі 1.3, розвиток КСВ

може мати позитивні наслідки у таких сферах як економічне зростання (отримання прибутку, зменшення витрат на матеріальні ресурси та операційну діяльність), уникнення регуляторних та правових обмежень, підвищує продуктивність працівників, оптимізацію інвестицій. Далі детально розглянемо, як зміни у цих сферах впливають саме на конкурентну здатність компанії [70, с. 220]:

1. *Покращення репутації бренду компанії*: Компанії, які активно демонструють свою відповідальність перед суспільством та довкіллям, часто отримують позитивну репутацію. Це може привабити нових клієнтів і зміцнити відносини з існуючими, що покращує конкурентну позицію компанії.

2. *Приваблення та утримання талановитих працівників*: Багато професіоналів шукають роботу в компаніях, які відповідають їхнім цінностям. Стратегії КСВ та сталого розвитку можуть допомогти компаніям привабити та утримати талановитих працівників.

3. *Зниження ризиків*: Компанії, які зосереджуються на КСВ та сталому розвитку, часто можуть краще управляти ризиками, пов'язаними з регуляторними санкціями, що стосуються довкілля, соціальних питань та корпоративного управління.

4. *Інновації*: Фокус на КСВ та сталий розвиток може спонукати компанії до розробки нових продуктів, послуг або процесів, які відповідають вимогам сталого розвитку. Це може створити нові ринки або конкурентні переваги.

5. *Інвестори*: Інвестори все більше оцінюють компанії, які демонструють стійкість до екологічних, соціальних та управлінських ризиків (ESG), оскільки вони часто можуть довгостроково вижити та процвітати в порівнянні з компаніями, які не мають чіткої стратегії ESG. Показники КСВ та сталого розвитку можуть використовуватися інвесторами для визначення стійкості компанії, що в подальшому може забезпечити доступ до капіталу і покращити конкурентну позицію компанії.

6. *Відносини зі спільнотою*: Компанії, які вкладають у місцеві спільноти та

враховують інтереси стейкхолдерів у своїх рішеннях, можуть покращити свої відносини з цими групами. Це може забезпечити їм соціальну ліцензію для ведення діяльності, що в кінцевому рахунку може вплинути на їхню конкурентоспроможність.

Такі фактори конкурентоспроможності підтверджуються на практиці, завдяки сучасними дослідженнями. За даними Harvard Business School, у 2023 році 7 з 10 найманих працівників прагнуть працювати у компанії, яка робить свій внесок у розвиток сталого суспільства, що для них є вирішальним фактором при працевлаштуванні, 73% споживачів зважають на відданість компанії своїй місії та діям, так само як інвестори оцінюють перспективу співпраці з огляду на корпоративні цілі та дії [71].

Завдяки аналітиці, проведеній у Розділі 2, було визначено основні напрями для подальшого розвитку ТОВ «Нова пошта». Крім масштабування бізнесу на внутрішньому та зовнішньому ринках, покращення системи управління персоналом, розширення номенклатури послуг компанії, очевидним напрямом, який потребує удосконалення є вибудова стійкості компанії за рахунок розвитку соціально-відповідальної діяльності. Загальний рівень сталості компанії виявляється доволі високим, особливо порівняно з конкурентами, однак в умовах конкуренції на глобальному ринку, слід зосередитися на його підвищенні, оскільки міжнародні гравці пильно слідкують за власними показниками сталості. ТОВ «Нова пошта» слід зосередити свою увагу на екологічному та соціальному аспекті своєї програми соціальної відповідальності, у вигляді продовження екологічних ініціатив та покращення системи управління персоналом.

З огляду на потреби компанії, для впровадження програми КСВ, яка допоможе ефективно вирішити ці аспекти, ТОВ «Новій пошті» рекомендується звернути увагу на найбільш сучасну модель – ESG, про яку згадано в Розділі 1, головними фокусами якої є турбота про навколишнє середовище, соціальну проблематику та корпоративне

управління. Для цього слід виявити основні напрями розвитку компанії за структурою ESG у табл. 3.1 Таблиця 3.1

Основні напрями розвитку КСВ ТОВ «Нова пошта»

Критерій	Можливості розвитку	Можливі дії
Е – екологічність	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження енергозберігаючих технологій на підприємстві; • Впровадження екологічного пакування для відправлень; • Застосування транспорту який відповідає міжнародним екологічним стандартам; • Вдосконалення автоматизації логістичного ланцюжку; 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення обізнаності про екологічні системи побудови логістичного ланцюжку; • Застосування екологічного пакування відправлень; • Управління відходами; • Впровадження моделі КСВ для підвищення сталого розвитку;
S – соціальність	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення працездатності працівників за допомогою нефінансових заохочень; • Удосконалення системи мотивації працівників; • Підвищення кваліфікації працівників; 	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення персоналу до процесу прийняття рішень; • Створення довірливої атмосфери для працівників; • Впровадження нових систем навчання персоналу; • Впровадження мотиваційної системи;
G – корпоративне управління	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення фінансової стійкості підприємства; • Покращення ефективності використання майнових активів; • Збільшення присутності на національному та міжнародному ринках; • Підвищення рівня клієнтської прихильності; 	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення приросту доходу та підвищення рентабельності підприємства; • Впровадження маркетингової стратегії для просування; • Дослідження споживацького тренду;

Існують декілька способів для впровадження програм КСВ на підприємстві, зазвичай вони включають такі основні аспекти як ствердження зобов'язання КСВ, впровадження КСВ та залучення зовнішньої співпраці з експертами, персоналом, споживачами, акціонерами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Загальний алгоритм, упорядкований Маоном, Ліндгріном та Сваеном, для проектування та імплементації КСВ моделі до наявної стратегії на підприємстві складається з дев'яти кроків, а саме [72, с. 106]: 1. підвищення обізнаності про КСВ; 2. оцінка мети організації в суспільному контексті; 3. встановлення визначення та візії КСВ; 4. оцінка

поточного стану КСВ; 5. розробка стратегії КСВ; 6. впровадження стратегії КСВ; 7. інформування про стратегію КСВ; 8. оцінка стратегії КСВ; та 9. інституалізація політики КСВ. Модель ESG видається оптимальною моделлю КСВ для підприємства «Нова пошта», оскільки включає залучення саме тих критеріїв, на які слід звернути увагу компанії для розвитку стратегії діяльності та підвищення рівня сталості.

3.2. Розробка та впровадження нової стратегії екологічної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта»

Для розробки програми КСВ для ТОВ «Нова пошта» на основі моделі ESG звернемося до алгоритму впровадження КСВ з 9 кроків. У цьому розділі увагу буде зосереджено саме на 1, 3, 5, 6 та 7 етапах, оскільки оцінка мети та поточного стану КСВ наведені у Розділі 2, етапи 7 і 8 будуть розглянуті у підрозділі 3.3 даного дослідження, відтак у цьому розділі перелік етапів скоротиться. Перейдемо до опрацювання етапів впровадження КСВ на ТОВ «Нова пошта».

Етап 1. Підвищення обізнаності про КСВ

Поінформованість про КСВ передбачає дії спрямовані на підвищення чутливості організації та її членів до питань КСВ, де це може бути ініційовано керівниками з огляду на організаційну структуру ТОВ «Нова пошта» (підхід зверху вниз) зі стратегічних чи альтруїстичних міркувань і включає відданість КСВ через інтегрувати його в програмні документи. Крім того, комунікація КСВ спрямована як на внутрішні, так і на зовнішні зацікавлені сторони, де необхідно визначити засоби або характер комунікації та її зміст. Компанії рекомендується провести інформаційну розсилку серед внутрішніх стейкохдерів (управлінського персоналу, співробітників, акціонерів) про модель ESG та можливий вплив сильної КСВ стратегії на конкурентну здатність. Також пропонується

провести тренінг сесії для персоналу з метою висвітлення тих напрямів КСВ, які допоможуть вирішити проблемні питання на підприємстві – екологічні, соціальні та управлінські.

Етап 2. Визначення та візія КСВ

Компанія має сформулювати новий підхід до КСВ на протилежному тим соціальним практикам, які провадилася на підприємстві і мали ситуаційний та безсистемний характер.

Визначення: КСВ ТОВ «Нова пошта» це зобов'язання компанії вести прозору та етичну діяльність відповідно до критеріїв ESG, тобто турбуватися про свій вплив на екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності.

Візія: Стати найуспішнішою компанією поштових послуг, що надає найкращий сервіс своїм клієнтам, у відповідності до цінностей сталого розвитку.

Етап 3. Розробка стратегії КСВ ТОВ «Нова пошта» – екологічне пакування.

Для формування стратегії КСВ слід зосередитися на екологічному критерії ESG моделі з огляду на можливості розвитку ТОВ «Нова пошта», а саме підвищенні обізнаності про екологічні системи побудови логістичного ланцюжку, застосування екологічного пакування відправлень, управлінні відходами, підвищення сталого розвитку. Компанії пропонується розглянути можливості екологічної оптимізації пакування продукції, а саме розширити асортимент екологічного пакування посилок, бандеролей та кореспонденції. Наразі для виготовлення пакування різних типів використовує матеріали вторинної переробки – папір, гофрований картон та поліетиленові пакети (поліетилен низької щільності) та поліетиленові пакети високої щільності, для наповнення – папір, повітряно-бульбашкова та стрейч-плівка. Поліетилен низької щільності (LDPE) – це гнучкий пластиковий матеріал, який використовують, зокрема, у виробництві пакетів для хліба, споживчих пластикових пакетів, упаковки для

заморожених продуктів та контейнерів для їжі. Цей полімер може бути утилізований або перероблений.

«Нова пошта» використовує стандарти якісного пакування відправлень, для того, аби забезпечити цілісність відправлень, швидкість проходження відправлення по логістично-транспортному ланцюжку та задовольнити вимоги до стану посилки для її обробки на терміналах сортування. Отже, нове пакування має задовольняти принципи якісного пакування «Нової пошти», а саме: забезпечення захисту пакунків за допомогою надійного пакування, сумісність з автоматизованим логістичним ланцюжком, задоволення вимог для оптимального розміщення пакунків під час транспортування.

Для підвищення рівню розвитку сталості та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» рекомендовано провести такі зміни до наявної політики корпоративної соціальної відповідальності:

1. Провести заміщення поліетиленових пакувальних пакетів альтернативами натурального походження – паперу вторинної переробки з деревинної целюлози, паперу виготовленого з відходів агропромислового комплексу (жмих, листя і стебла рослинних культур) для споживацьких і бізнес відправлень, крім тих, що містять рідкі речовини;

2. Переконатися у вторинному походженні пластикової стрейч-плівки.

Перевагами таких змін зумовлені тим, що збільшення частки використання пакування з природних матеріалів вторинного походження значно покращить оптимізацію відходів підприємства, убезпечить від ризиків не проходження матеріалу до станцій переробки, та, у разі не проходження, не залишить негативного відбитку на екологічному стані країни.

Актуальність змін обґрунтована високим рівнем уваги споживачів та інвесторів до корпоративних програм ESG, низьким рівнем обізнаності екологічної ситуації в країні та зменшення уваги до неї в умовах війни

росії на території України, значним погіршенням стану навколишнього середовища України внаслідок бойових дій, можливі утруднення переробки пластикового пакування в умовах руйнування енергетичної структури України через повітряні обстріли та усунення можливості збільшення пластикових відходів на сміттєзвалищах.

Етап 4. Впровадження стратегії КСВ на ТОВ «Нова пошта».

Для втілення програми перш за все необхідно дослідити можливі альтернативи поліетиленовим кур'єрським пакетам та переконатися, що характеристики нового матеріалу дозволяють йому витримувати процес перевезення. Сьогочасний глобальний ринок біорозкладної продукції вже пропонує власні патентовані методи виготовлення подібних матеріалів з різних ресурсів. Розглянемо можливих постачальників такої продукції.

Фінська компанія Walki – міжнародна групою, яка виробляє пакування у трьох сферах діяльності: споживча упаковка, промислова упаковка та технічні матеріали [66]. Компанія присутня у дванадцяти країнах. Виробничі потужності розташовані у Фінляндії, Німеччині, Бельгії, Іспанії, Франції, Польщі, Великобританії, Росії та Китаї. Основні напрями діяльності компанії включають виробництво упаковки для паперу, споживчого картону та промислової продукції. Бізнес-платформа компанії базується на екструзійних покриттях та ламінації. Відділ упаковки паперу спеціалізується на виробництві матеріалів для пакування, паперових рулонів та офісного паперу на целюлозно-паперових комбінатах. Відділ споживчого картону займається виробництвом бар'єрних картонів (призначених для заморожених продуктів, засобів для прання, кормів для тваринтощо). Технічна продукція Walki застосовується в різних секторах, включаючи будівництво та упаковку. Компанія активно інвестує в розробку нових технічних рішень. Для виробництва матеріалів компанія використовує вторинні матеріали та деревину з сертифікатом FSC, яка відповідає принципам відповідального лісництва.

Компанія пропонує спеціально розроблені матеріали для пакування

для відправлень. Технологією, на яку варто звернути увагу Новій пошті є Walki®Fibre Wrap, нове покоління паперу з дисперсійним покриттям, яке гарантує довговічність і функціональність. Технологія покликана забезпечити надійність умісту пакування у паперовій упаковці для нехарчових товарів і електронної комерції. Граматура пакування варіюється від 50-100 г/м² і включає герметичний дисперсійований шар. Матеріал повністю переробляється, і надає можливість додати різні основи.

Іншою фінською компанією, що спеціалізується на виготовленні паперової продукції є Paptic Ltd (або Paptic Oy). Компанія визнана лідером у сфері виготовлення альтернативам пластикового пакування [65]. Заснована в 2015 році зі штаб-квартирою в Еспоо, Фінляндія. Компанія розробила патентований Paptic®, волокнистий матеріал, який можна переробляти, щоб замінити пластик в упаковці. Матеріал доступний у промислових масштабах з 2018 року. Особливістю пакування Paptic є унікальні характеристики паперу виробленого з деревини, який поєднує в собі натуральне походження та властивості пластику. Папір компанії щільніший за звичайний і перероблюється разом з картоном, а отже відповідає запиту Нової пошти на щільний матеріал, який витримуватиме перевезення. Сильними сторонами матеріалу Paptic є орієнтація на співпрацю зі сферою e-commerce і перевезень, стале походження деревини з лісів сертифікованих FSC, надійність пакування, яке дозволяє використовувати один і той самий кур'єрський пакет до 10 разів без переробки, нарешті, усі матеріали Paptic є біорозкладними та піддаються повторній обробці. Іншою конкурентною перевагою компанії є конструювання кур'єрських пакетів у такий спосіб, що дозволяє його використання декілька разів без пошкодження пакування, з чим не вправилась сама Нова пошта, коли вводила свої багаторазові пакети, які розривалися у місцях заклеювання, через що повторне використання було неможливим.

Woodly – паперовиробна компанія фінського походження, яка спеціалізується на створенні щільної, волого- та брудостійкого паперу для продовольчої продукції [67]. Пакувальний папір UPM можна адаптувати відповідно до вимог конкретного кінцевого використання. На додаток до високоякісної поверхні для друку, вони також дозволяють додавати декілька необхідних функціональних шарів, наприклад для холодного та теплового зварювання, а також додаткові бар'єрні властивості. Папір Woodly розроблений для роботи на високошвидкісних пакувальних лініях, гарантуючи, що стійкість не приходить на шкоду ефективності. Хоча Woodly спеціалізується на виготовленні пакування для їжі, вони пропонують формати і для неїстівного вмісту. Отже, папір UPM підходить для різноманітних нехарчових кінцевих цілей, від засобів особистої гігієни до предметів домашнього вжитку до обладнання, електроніки та іграшок. Перевагою компанії є помірний асортимент, з такими якісними характеристиками як міцність та інноваційний захист від вологи. Двосторонній (C2S) бар'єрний папір UPM Asendo Pro, придатний для вторинної переробки, забезпечує жиростійкість, середню вологостійкість.

Також, ТОВ «Нова пошта» може співпрацювати з національними підприємствами з вироблення паперу, якщо технічні характеристики їх матеріалів відповідають вимогам компанії.

З огляду на можливих постачальників сировини, рекомендується звернути увагу на компанії Walki і Paptic, оскільки вони саме спеціалізуються на виготовленні пакування для сфери відправлень та мають досвід з технічними особливостями матеріалів, створених для поштових цілей.

Отже, було обрано матеріал, який має замінити поліетиленові кур'єрські пакети для пакування відправлень «Новою поштою» – це папір вторинного походження, який відповідає принципам якісного пакування «Нової пошти», з граматурою близько 60-100 г/м², що дозволяє йому зберігати вміст пакунка та не пошкоджуються в нормальних умовах

транспортування.

Для впровадження нового матеріалу пакування на підприємстві, необхідно сформулювати конкретну ціль, яку має досягнути компанія, визначити критерії виконання, виявити обмеження і вигоди від зміни підходу та поставити часові обмеження, для цього необхідно побудувати таблицю SMART.

Таблиця 3.2

SMART-аналіз поставлених цілей з удосконалення КСВ ТОВ «Нова пошта»

	Тестовий період	Повне впровадження
Specific	Провести тестове впровадження нового матеріалу пакування натурального вторинного походження для виявлення слабких місць і визначення заходів з їх усунення.	Впровадити пакування новоготипу на всіх відділеннях ТОВ «Нова пошта» в Україні та на інших ринках присутності підприємства з урахуванням необхідних коригувань після тестового періоду.
Measurable	Критерієм виконання поставленої цілі є звіт, складений після тестового впровадження нового типу пакування у ланцюжки життєвого циклу доставки, який покаже, чи можливі такі зміни, та які коригування слід зробити після завершення тестового періоду.	Критерієм виконання поставленої цілі буде показник впровадження нового типу пакування на 100% відділень і точок відправлень, представлення нового типу пакування в інтернет-магазині «Нової пошти» у вкладці «Пакування».
Achievable	Для досягнення цілі, компанія має знайти постачальника нового матеріалу, купити тестову партію пакування, впровадити тестове пакування у співвідношенні з поліетиленовим пакуванням 40/60, дослідити технічне проходження нового пакування по логістичному ланцюгу і його сумісність з інфраструктурою сортувальних цехів, дослідити реакцію споживачів на нове пакування. Головними обмеженнями досягнення цілі можуть бути незадовільний стан пакування після проходження логістичного ланцюгу та незадовільний стан вмісту пакування після обробки.	Для досягнення цілі компанія має впровадити новий тип пакування на 100% відділень по всій мережі національних та міжнародних відділень. Обмеженнями для досягнення цілі можуть бути технічні складності обробки нового пакування у сортувальних цехах, недостатність фінансування ініціативи, низький попит і недовіра споживачів до нового пакування.
Relevant	Виконання цілі надасть розуміння можливості впровадження нового типу пакування на підприємстві та покаже реакцію споживачів на ініціативу компанії.	Впровадження нового екологічного пакування підвищить рівень сталого розвитку компанії та покращить репутаційні показники, надасть конкурентну перевагу на внутрішньому та зовнішньому ринках
Timebound	Для виконання цілі компанія витратить 8 місяців. Саме стільки часу потрібно на закупівлю партії пакування з нового матеріалу та впровадження матеріалу в логістичний ланцюг.	На виконання поставленої цілі компанія витратить 1 рік.

Втілення програми буде реалізовано у декілька етапів:

1 етап – тестове впровадження. На цьому етапі відділ сталого розвитку проведе дослідження пропозиції екологічного пакування, тестову закупівлю сировини у компанії Partic і Walki для проведення випробування пакування у реальних умовах. Після першого циклу випробувань, відділ має звітувати про результати тестового періоду та визначити основні проблемні місця, які потребують вирішення перед запуском інновації. Цей етап включає випробування фокус групи, коригування технічного обладнання, обговорення договору про співпрацю з постачальниками та вибором одного постачальника;

2 етап – внесення змін у технічне обладнання та вирішення проблемних місць виявлених на першому етапі. В залежності від складності проблеми можливе повторне проведення тестових відправлень;

3 етап – часткове впровадження у співвідношенні 40/60 екологічного пакування на усіх відділеннях. Проведення аналізу реакції споживачів;

4 етап – повне заміщення поліетиленових кур'єрських пакетів пакуванням натурального походження, крім пакунків які містять рідкі речовини.

Відповідно поставлених цілей слід проаналізувати витрати компанії для впровадження нового типу пакування. У таблиці 3.2. викладено кошторис першого етапу впровадження змін, оскільки наступні включають багато факторів, які потребують емпіричних досліджень і залучення у них «Нової пошти».

Таблиця 3.3

**Розрахунок витрат на впровадження нового типу пакування на
ТОВ «Нова пошта» на етапі 1.**

<i>Тип витрат</i>	<i>Кількість</i>	<i>Ціна за 1од.</i>	<i>Сумагрн</i>
Закупівля сировини кур'єрські Конверти Partic 0,5 кг	250	1.9	475
Закупівля сировини кур'єрські Конверти Partic 1 кг	250	2.6	650
Закупівля сировини кур'єрський Пакет для одягу Partic не більше 1 кг	250	4.5	1125
Закупівля сировини кур'єрський Великий пакет для одягу Partic	250	7.1	1775
Закупівля сировини кур'єрські Конверти Walki 0,5 кг	250	2	500
Закупівля сировини кур'єрські Конверти Walki 1 кг	250	2.3	575
Закупівля сировини кур'єрський Пакет для одягу Walki не більше 1 кг	250	4.8	1200
Закупівля сировини кур'єрський Великий пакет для одягуWalki	250	7	1750
Здійснення 30 тестових відправлень пакунків нового типу Walki і Partic 0,5 кг	30	50	1500
Здійснення 30 тестових відправлень пакунків нового типу Walki і Partic 1 кг	30	50	1500
Здійснення 30 тестових відправлень пакунків нового типу для одягу Walki і Partic0,5 кг	30	50	1500
Здійснення 30 тестових відправлень пакунків нового типу Великий пакет для одягу Walki і Partic	30	50	1500
Коригування технічного обладнання	110	1500	165000
Проведення рекламної кампанії про введення нового типу сировини	1	7495	7495
Проведення тесту нового пакування з фокус групі	1	16700	16700
Додаткові витрати на юридичні послуги	1	8990	8990
Усього			212235

Складено на основі джерел [56],[65], [67].

На першому етапі реалізацію екологічної ініціативи КСВ за моделлю ESG з впровадження нового типу пакування на ТОВ «Нова пошта» необхідно витратити 212235 грн.

Етап 5. Звітування

Результати впровадженої КСВ програми рекомендуються подати відповідно до виконання 17 Цілей сталого розвитку ООН, як виконання цілей 8. Гідна праця та економічне зростання, 12. Відповідальне споживання та виробництво, 15. Захист та відновлення екосистем суші, 17. Партнерство заради сталого розвитку.

Запропонована програма КСВ з заміни поліетиленового пакування на пакування з екологічних перероблених матеріалів відповідає необхідності ТОВ «Нова пошта» розвивати свою конкурентну здатність на міжнародному та національному ринках та впроваджувати сталі підходи до ведення бізнесу, без погіршення економічних показників підприємства.

3.3. Оцінка впливу реалізації стратегії КСВ на ТОВ «Нова пошта»

Визначимо вплив впровадження моделі ESG на ТОВ «Нова пошта». Застосування екологічного пакування перш за все впливає на економічні та соціальні показники підприємства. Відмова від поліетиленових пакунків виведе ТОВ «Нова пошта» на новий рівень сталого розвитку, завдяки впровадженню ініціативи, що має позитивний внесок не тільки у короткостроковій, а й у довгостроковій перспективі, і значно підвищить конкурентну здатність на міжнародному ринку, де подібні ініціативи мають значно поширеніший характер, через що більшість українських бізнесів, у цінності яких не закладений розвиток КСВ та цінностей сталості не витримують змагання з іншими гравцями. Наступним етапом, згідно загального алгоритму є оцінка стратегії КСВ.

Етап 6. Оцінка стратегії

Критеріями оцінки ефективності корпоративної екологічної моделі ESG безпосередньо має позитивно вплинути на конкурентоспроможність ТОВ «Нова пошта», та має потенційний вплив на зростання обсягів продажів та виручки, підвищення рентабельності підприємства, збільшення клієнтської бази та рівня задоволеності споживачів. Очікувані результати впливу нової КСВ стратегії представлені у табл.3.4:

Таблиця 3.4

Очікувані результати впровадженної КСВ стратегії на ТОВ «Нова пошта»

Критерій	Очікуваний результат
Репутація	Підвищення розголосу у медіа про компанію завдяки проведенню рекламних заходів та поданню звітності щодо оптимізації негативного впливу на довкілля;
Рівень конкурентної здатності	Зростання конкурентної спроможності на національному та, особливо, міжнародному ринках через залучення нових споживачів, зацікавлених в екологічних ініціативах, та готових підтримувати сталі компанії. Нова пошта стане однією з перших компаній, яка пропонує 100% стале пакування;
Зростання виручки та продажів	Можливість залучення нових B2B та B2C партнерів, які прагнуть збільшити частку своєї участі у підтримці екологічних ініціатив та розширюють свою споживчу базу за рахунок проактивних спільнот;
Зменшення витрат	Можливість зменшення витрат на переробку пакування через дотримання вимог цехів переробки та скорочення етапів сортування відходів до паперових та стрейч-плівки;
Втручання правових та регуляторних органів	Уникнення можливих обмежень з боку державних та соціальних інституцій, завдяки підтримці високого рівня сталості; Можливість отримати державну підтримку для подальшого проведення КСВ ініціатив;
Сталість	Зменшення відсотку використаного пластика на підприємстві; збільшення відсотку переробки відходів пакування, та покращення екологічного впливу;
Підвищення продуктивності	Зростання привабливості для потенційних висококваліфікованих працівників, для яких важлива репутаційна складова компанії; Підвищення мотивації працівників через їх залучення до проведення КСВ практик;

Позитивними аспектами впровадження змін у КСВ «Нової пошти» будуть такі:

- **Сталість:** відмова від поліетиленового пакування зменшить використання пластику та сприятиме зменшенню шкоди для навколишнього середовища. Паперове пакування, виготовлене з

відновлюваних ресурсів, є більш сталим варіантом у довгостроковій перспективі, а отже відповідає цілям сталого розвитку.

- Покращення іміджу компанії: застосування екологічних матеріалів для пакування покращить репутацію компанії серед клієнтів та партнерів, які все більше цінують відповідальність перед навколишнім середовищем.

- Залучення нових клієнтів: відповідальність перед навколишнім середовищем може спонукати більше клієнтів обирати послуги «Нової пошти».

- Партнерства та інвестиції: впровадження сталих змін може привабити нових партнерів для співпраці та показати інвесторам спроможність компанії ефективно втілювати складні рішення.

Реалізація нової програми має і негативний вплив на деякі операційні сфери підприємства:

- Вартість: впровадження паперового пакування може мати вищі витрати в порівнянні з поліетиленовим пакуванням. Однак, якщо компанія зможе знайти оптимальне співвідношення ціни та якості паперового пакування, цей недолік може бути зменшений.

- Зміцнення пакування: паперове пакування може вимагати додаткових зусиль для забезпечення достатнього захисту товарів під час транспортування, особливо у випадку вологих або важких товарів. Хоча виробники Walki і Partic передбачають певний рівень захисту від вологи для своїх пакувань.

- Необхідність адаптації технологічного процесу: заміна поліетиленового пакування на паперове може вимагати від компанії адаптації технологічних процесів, що може спричинити тимчасові перебої в роботі.

Стратегія може бути визначена як успішна тоді, коли ТОВ «Нова пошта» побачить зміни показників за очікуваними результатами, а саме – виконання плану втілення моделі КСВ, підвищення прибутку, залучення нових клієнтів, підвищення конкурентоспроможності, внесок у

довгостроковій перспективі удобробут суспільства та довкілля.

Загалом, перехід на паперове пакування може мати значний позитивний вплив на економічні та екологічні показники «Нової пошти», підвищення показників репутації та довгостроковий внесок у сталий розвиток світу. Головними очікуваними результатами втілення екологічної КСВ є збільшення прибутку та обсягів продажів, підтримка рентабельності компанії, зростання конкурентоспроможності, покращення репутації та підвищення рівня сталого розвитку завдяки внеску, що впливає на довкілля. Ця зміна допоможе компанії залучити нових клієнтів, які цінують екологічність та відповідальність перед навколишнім середовищем. Однак, щоб забезпечити успішну реалізацію нової політики КСВ, компанії слід врахувати деякі можливі негативні аспекти. Наприклад, важливо знайти оптимальне співвідношення вартості та якості паперового пакування, а також адаптувати технологічні процеси, щоб забезпечити достатній захист товарів під час транспортування та зберігання. З огляду на ці фактори, компанія «Нова пошта» зможе забезпечити ефективне впровадження нової політики КСВ та отримати довгострокові переваги для свого бізнесу та навколишнього середовища.

Взагалом було виконано три завдання, *по-перше*, було наведено методичні рекомендації застосування політики корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта» на основі моделі ESG, для вирішення проблем довкілля, соціальної та управлінської сфер. *По-друге*, було розроблено екологічну ініціативу КСВ для ТОВ «Нова пошта» та запропоновано поетапний механізм для її втілення. Реалізація ініціативи КСВ обумовлена необхідністю підтримки репутації бренду на високому рівні, підвищенням рівня сталого розвитку компанії, відповіддю на геополітичні фактори, які потребують нових рішень не тільки від згаданої компанії, а і від бізнесу в цілому. *По-третє*, була зроблена оцінка впливу реалізації КСВ по низці критеріїв, як от покращення репутації компанії, зростання конкурентної здатності, зростання виручки з продажів,

зменшення витрат, втручання правових та регуляторних органів, підвищення продуктивності. За умов правильного втілення програми, її можна назвати успішною.

ВИСНОВКИ

Дане дослідження, покликане виявити місце соціальної відповідальності як засобу впливу бізнеса як на свій рівень сталого розвитку, так і суспільний, показало, що рішення про проведення практик соціальної відповідальності на підприємствах, які мають потенційний довгостроковий вплив на добробут майбутніх поколінь, допомагає досягати сталості.

У першому розділі дослідження було виконано три поставлених завдання. По-перше, було окреслено поняття соціальної відповідальності та його взаємозв'язок як парасолькового терміну щодо понять соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Відтак, соціальна відповідальність – це добровільне зобов'язання бізнесу брати на себе відповідальність за зовнішні впливи унаслідок своєї діяльності, з урахуванням інтересів суспільства та навколишнього середовища за принципами сталого розвитку. Відповідно, КСВ означає добровільне рішення корпорації нести відповідальність перед різними групами стейкхолдерів та досягнення цілей сталого розвитку. Також, було виявлено основні сутнісні характеристики корпоративного напрямку СВ, а саме добровільність, управління зовнішнім впливом, взаємодія зі стейкхолдерами, дотримання балансу між економічними та соціальними показниками, відповідність практик компанії з проголошеною філософією та цінностями, залучення соціально-відповідальних ініціатив не тільки філантропічного характеру, а і на всіх рівнях бізнес процесів.

Було розглянуто існуючі моделі корпоративної соціальної, зокрема засадничі моделі Боуена та Додда, осмислення теорії стейкхолдерів, піраміду КСВ Керрола, тривимірну модель Вартіка та Кохрана, модель корпоративної соціальної діяльності Вуд, сучасну модель ESG, яка ґрунтується на вирішенні екологічних, соціальних та управлінських проблематик. Дослідження показало, що всі моделі залишаються

актуальними і можливі для використання бізнесами. Однак, кожна з них фокусується на декількох аспектах соціальної діяльності, і може не враховувати інші. Отже, доречно обирати саме ту модель, яка може допомогти компанії зосередитися на вирішенні тих задач, які є актуальними саме для неї.

Зокрема, було виявлено взаємозв'язок між впровадженням соціальної відповідальності компаніями та переслідуванням сталих цілей. Сталість передбачає збалансований розвиток не тільки бізнесу, а і всього світу, таким чином, аби підтримувати добробут та високу якість життя сучасного покоління без ризику для майбутніх поколінь підтримувати власний добробут та якість життя. Так соціальна відповідальність та сталі ініціативи є методом досягнення цієї цілі. Існує декілька стандартів для вимірювання рівня сталого розвитку підприємств та структури досягнень нових цілей. У дослідженні було наведено низку найпоширеніших стандартів звітності, за допомогою яких бізнесу по всьому світу можуть визначити власний рівень сталого розвитку та дізнатися про інструменти його втілення, та визначено сильні і слабкі сторони цих стандартів їх використання компаніями.

Другий розділ дослідження мав на меті проаналізувати готовність ТОВ

«Нова пошта» до впровадження програми КСВ. Для цього було проаналізовано внутрішнє середовище компанії, його організаційна структура та посадову структуру, техніко-економічні та фінансові показники, зокрема фінансові результати, фінансова стійкість, ділова активність, ліквідність, рентабельність.

Для визначення факторів, які можуть вплинути на реалізацію КСВ програм, було проаналізовано зовнішнє конкурентне середовище. Аналіз показав, що компанія є успішним лідером на українському ринку поштових послуг та по показникам лояльності клієнтів обганяє як державну пошту так і конкурентів з закордонним корінням. До того ж,

ТОВ «Нова пошта» проводить вдале інформування про свої соціальні ініціативи, чого бракує конкурентам. Моніторинг та оцінка рівня соціальної відповідальності на підприємстві показав доволі високий результат для українського середовища, та показав лакуни, на які варто звернути увагу для майбутнього розвитку компанії, зокрема це втілення екологічних ініціатив.

Зауваживши на висновки аналітики з попереднього розділу, у третьому розділі були надані методичні рекомендації для застосування соціальної відповідальності для ТОВ «Нова пошта». Компанії була запропонована модель ESG, з огляду на необхідність покращення її екологічних, соціальних та управлінських процесів. Ця модель вписується в існуючу стратегію діяльності бізнесу, та допомагає сформуванню кращі підходи для заохочення персоналу, оптимізацію операційної діяльності та впливу на навколишнє середовище.

Програма КСВ, побудована на основі моделі ESG, має позитивно вплинути на досягнення сталості у довгостроковій перспективі, та вирішити нагальну проблему оптимізації викидів. У розділі наведено поступовий алгоритм впровадження стратегії КСВ, який складається з 7 етапів: підвищення обізнаності про КСВ у внутрішньому середовищі компанії, визначення КСВ та її візії для компанії, розробки стратегії КСВ, алгоритму впровадження КСВ за допомогою таблиці SMART та розрахунку кошторису для тестового впровадження, та запропоновано методи інформування про стратегію, зокрема через видання звіту про сталого розвитку у відповідності до 17 цілей сталого розвитку ООН, а саме 8. Гідна праця та економічне зростання, 12. Відповідальне споживання та виробництво, 15. Захист та відновлення екосистем суші, 17. Партнерство заради сталого розвитку. В умовах глобального погіршення стану довкілля, та драматичного пошкодження української екології в через бойові дії в країні, а також на складності переробки пластику, особливо під час енергетичної кризи, компанії рекомендовано замінити поліетиленові

кур'єрські пакети на альтернативне пакування з паперу вторинного походження.

Далі наведена оцінка ефективності втілення програми КСВ на ТОВ «Нова пошта». Програма може вважатися успішною у випадку позитивних змін за такими параметрами як покращення репутації компанії, зростання рівня конкурентної здатності, зменшення витрат на переробку та сортування відходів пакування, застереження втручання регуляторних органів у діяльність підприємства та можливість підтримки від держави, та підвищення продуктивності працівників, завдяки їх залученню у реалізацію програми, і приваблення талановитих кадрів завдяки репутації відповідальної компанії, яка діє відповідно до своєї візії та цінностей і прагне сталого розвитку для суспільства.

За результатами дослідження, можна сказати, що поставлена мета з використання соціальної відповідальності як інструменти підвищення рівня сталого розвитку організації, виконано на прикладі ТОВ «Нова пошта». Запропонована програма КСВ, з урахуванням ризиків, має довгостроковий позитивний вплив як на діяльність компанії, так і на суспільство та довкілля.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. 100 найбільших приватних компаній України 2021. *Forbes Ukraine*. 13 жовтня, 2022. URL: <https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-2021-12102021-2580>
2. A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility (COM2011/681). Brussels, 25.10.2011. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>
3. Bar Am, J., Doshi V., Malik A. Consumers care about sustainability – and backit up with their wallets. 6 February 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets#/> (дата звернення: 11.03.2024).
4. Bowen H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper &Row, 1953.
5. Carroll A. B. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* / ed. Andrew Crane, McWilliams A., Matten D., Moon J., et al. Oxford University Press, 2008. Pp. 19-46.
6. Carroll, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4. №. 4. Pp. 497-505.
7. Crane, A., Matten, D. Spence, L. *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in Global Context*. London: Routledge, 2008. Pp. 3-20.
8. Сайт АТ «Укрпошта». 2023. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news> (дата звернення: 09.04.2024).
9. Davis, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*. 1973. № 16(2). Pp. 312–322.

10. Dodd, E. Merrick. For Whom are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*. 1932. Vol 45, № 7. Pp. 1145–1163.
11. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2002, № 11. Pp. 130-141.
12. Feber D., Granskog A., Lingqvist O. Sustainability in packaging: Inside the minds of US consumers. McKinsey. 19 October 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/paper-forest-products-and-packaging/our-insights/sustainability-in-packaging-inside-the-minds-of-us-consumers> (дата звернення: 02. 03. 2024).
13. Frederic W.C. Chapter 1. Corporate Social Responsibility: From Founders to Millennials. *Corporate social responsibility* / ed. D.M. Wasieleski, J. Weber. Emerald Publishing Ltd, 2018. Pp. 3-39.
14. Frederick, W.C. The growing concern over business responsibility. *California Management Review*. 1960. № 2(4). Pp. 54–61.
15. Freeman R., Harrison J., Wicks A., et al. Stakeholder Theory: The State of Art. *The Academy of Management Annals*. 2010. № 3(1). Pp. 403-445
16. Friedman M. *The Social Responsibility of Business is to increase its Profit*. New York Times Magazine. September 13, 1970. P. 122-124.
17. Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Brussels, 18 July 2001. URL: http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf
18. Hay, R., Gray E. Social Responsibilities of Business Managers. *The Academy of Management Journal*. 1974. Vol. 17. № 1. Pp. 135-143
19. ISO/CD 26000. Guidance on Social Responsibility, 2008. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 16. 03. 2023).
20. Jamali D. Corporate Social Responsibility in Developing Countries. *International Journal of Management Reviews*. 2018. Vol. 20. Pp. 32–61.
21. Johnson, H.L. *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. M Wadsworth Publishing Company, 1971. 130 p.

22. Lydenberg S., Rogers J., Wood D. *From Transparency to Performance: Industry-Based Sustainability Reporting on Key Issues*. Harvard Kennedy School, 2010.
23. Marens, R. Destroying the Village to Save It: Corporate Social Responsibility, Labour Relations, and the Rise and Fall of American Hegemony. *Organization*. November 2010. № 17.6. Pp. 743–766.
24. Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, M.R. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*. September 2009. № 87/9. Pp. 57-64.
25. Planken, B. Definitions of Social Responsibility. *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* / ed. Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. Pp 768–772
26. Rydvan M. Nova Poshta: The story of creation of the main express delivery in the country, 2018. URL: <https://ain.capital/2018/11/12/nova-poshta-feature/> (дата звернення: 11.03.2023).
27. Samuelson, P.A. Love that corporation. *Mountain Bell Magazine*. 1971. Vol. 38. P.313-321.
28. Sustainable development goals. UNDP. 2023. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
29. Sustainability: 21 Issues for the 21st Century. Results of the UNEP Foresight Process on Emerging Environmental Issues. *World Business Council for Sustainable Development*. 2011. 48 p.
30. The International Institute for Sustainable Development. URL: <https://www.iisd.org/>
31. Top Risks 2023: The Bottom Line for Business. 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/02/kpmg-geopolitics-top-risks-2023-bottom-line-for-business.pdf> (дата звернення: 09.04.2023).
32. Ukraine. Energy Damage Assessment. Executive Summary. March 2023. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023->

04/UNDP_Ukraine_Energy_ExecutiveSummary_eng.pdf (дата звернення: 09.04.2024).

33. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. *From Corporate Social Responsibility to Corporate Sustainability*. December 2013. 128 p. URL: <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210564779c001>

34. Wood, D.J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16, № 4. Pp. 691-718.

35. World Bank. Logistics performance index: Quality of trade and transport-related infrastructure. Ukraine. 2023. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.INFR.XQ?locations=UA> (дата звернення: 11.03.2024).

36. World total energy supply by source. *IEA*. 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/key-world-energy-statistics-2021/supply> (дата звернення: 09.04.2024).

37. Виписка з ЄДРПОУ. ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/constituent_documents (дата звернення: 15.04.2023).

38. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Соціально-економічні та демографічні наслідки системної кризи в Україні та шляхи їх подолання*. 2011. С. 39-46.

39. Давиденко Б., Уляницький Д. Третій зайвий? Компанія Meest з'явилась на 13 років раніше за Нову пошту, але програла їй ринок. Як вона планує його відвоювати. *Forbes Ukraine*. 1 01022022-3357 (дата звернення: 27.03.2023).

40. Звіт зі сталого розвитку 2019. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL: https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Annual_report_2019.pdf (дата звернення: 09.04.2024).

41. Звіт зі сталого розвитку 2020. *ТОВ «Нова пошта»*. 2022. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020/#/management#liveGlobally (дата звернення: 09.04.2024).
42. Звіт про Інвестиції в перемогу ТОВ «Нова Пошта». Гуманітарна Новапошта. 2023. URL: https://humanitarian.novaposhta.ua/zvit_pro_investicii_v_peremogu/
43. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2020рік. *ТОВ «Нова пошта»*. 2022. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B>
44. Звіти. Інвесторам. *ТОВ «Нова пошта»*. 2022. URL: <https://novaposhta.ua/partners> (дата звернення: 09.04.2024).
45. Інформація про «Нова Пошта». *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/profile/nova-poshta-260> (дата звернення: 17.04.2024).
46. Історія компанії. ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua> (датазвернення: 15.04.2024).
47. Кацило Д. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк — підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. *Forbes Ukraine*. 16 грудня 2022. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>
48. Козьмук Н. І. Значення соціальної відповідальності бізнесу в період воєнного стану. *The 1st International scientific and practical conference “Innovations and prospects in modern science”*. Stockholm, January 15-17, 2023. Pp. 364-367.
49. Колот А. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5-26.

50. Новини. Офіційний сайт «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news> (дата звернення: 17.04.2024).
51. Підприємцями року за версією Forbes Ukraine стали співвласники «Нової пошти» – Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк. *Forbes Ukraine*. 15 грудня 2022. URL: <https://forbes.ua/news/pidpriemets-roku-vid-forbes-2022-15122022-10528> (дата звернення: 27.03.2024).
52. Рейтинг сервісів доставки України. *Marketer*. 30 квітня 2021. URL: <https://marketer.ua/ua/rating-of-delivery-services-in-ukraine/>
53. Сайт ТОВ «Делівері». 2023. URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/GenericPages/DbIndex/7> (дата звернення: 09.04.2024).
54. Сайт ТОВ «Джаст Ін». 2022. URL: <https://justin.ua/about-us> (дата звернення: 09.04.2024).
55. Сайт ТОВ «Міст Експрес». 2023. URL: <https://ua.meest.com/> (дата звернення: 09.04.2024).
56. Сайт ТОВ «Нова пошта». 2023. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii (дата звернення: 09.04.2024).
57. Саприкіна М. Навіщо бізнесу звіти зі сталого розвитку. *Економічна правда*. 31 жовтня 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/10/31/653160/> (дата звернення: 15.04.2023).
58. *Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку* / А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.; за наук. ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.
59. Соціальний звіт. ТОВ «Нова Пошта». 2016. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/social_report.pdf (дата звернення: 15.04.2023).
60. 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. С. 31–43.

61. Уляницький Д. Битва за 450 млн посилок з Новою Поштою та Укрпоштою. Як працює ринок доставки в Україні – інтерв'ю CEO поштового оператора Meest. *Forbes Ukraine*. 11 січня 2022. URL: <https://forbes.ua/company/noviy-kerivnik-meest-pro-te-yak-vin-khoche-vidibrati-chastku-rinku-u-novoi-poshti-ta-ukrposhti-11012022-3097> (дата звернення: 27.03.2023).

62. Федорін В., Каціло Д. Ми не задоволені ні компанією, ні собою. Климов та Поперешнюк 21 рік будують Нову пошту і досі не розсварились. Сім топменеджерів допитали, як це у них виходить. *Forbes Ukraine*. 18 січня 2021. URL: <https://forbes.ua/company/novaya-pochta-17012022-3252> (дата звернення: 15.04.2023).

63. Як «Нова пошта» зазнала втрат, але зуміла масштабувати бізнес. *The Page Промо*. 27 лютого 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/special-projects/yak-nova-poshta-perezhila-rik-velikoyi-vijni-i-vijshla-na-zahidnij-rinok> (дата звернення: 17.04.2023).

64. Яновський О. «Випалена земля». Як війна впливає на екологію півдня України? *Радіо Свобода*. 24 грудня 2022. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovya-viyna-pivden-ekolohiya-spalena-zemlya/32191731.html>

65. Якісний сайт ТОВ «Paptic». 2023. URL: <https://paptic.com/>

66. Якісний сайт ТОВ «Walki». 2023. URL: <https://walki.com/>

67. Якісний сайт ТОВ «Woodly». 2023. URL: <https://woodly.com/>

68. Brin P., Nehme M.N.. Corporate social responsibility: analysis of theories and models. *EUREKA: Social and Humanities*. 2019. №. 5. P.22-30

69. Henisz W., Koller T., Nuttall R.. Five ways that ESG creates value. *McKinsey*. November 14, 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>

70. Варга І.Ф.,Літвін О.М.. Формування конкурентних переваг на підприємстві. Бізнесінформ, 2013. № 1. С.219-222.

71. Berkowitz C., Niedfeldt-Thomas K., Quest D. 2023 Will Test Companies' Commitment to Social Responsibility. *Harvard Business School*. December 19, 2022. URL: <https://hbr.org/2022/12/2023-will-test-companies-commitment-to-social-responsibility> (дата звернення: 14.04.2023).

72. Tahniyath F., Elbanna S.. Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an IntegrativeFramework. *Springer, Journal of Business Ethics*, 2023. P.105-121.