

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 - Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління корпоративною соціальною відповідальністю»

здобувача: Гнатюк Уляни Вячеславівни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Кирилюк Володимир Вікторович

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С. _____

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом соціології та психології
Кафедра управління персоналом та економіки праці

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

В.В. Кирилюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Гнатюк Уляна Вячеславівна
очної (денної) форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему **«Управління корпоративною соціальною відповідальністю»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах компанії «Нова пошта»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
(назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»
(назва розділу)	
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	Корпоративна соціальна відповідальність у діяльності підприємства.

Предмет дослідження:	Управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в дослідженні теоретичних засад та практичних аспектів управління корпоративною соціальною відповідальністю, аналізі існуючих практик на підприємстві та розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю в сучасних умовах.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Дослідити поняття "корпоративна соціальна відповідальність", її елементи та еволюцію;
	Систематизувати напрями і форми корпоративної соціальної відповідальності;
	Розглянути методичні підходи оцінювання корпоративної соціальної відповідальності та її нормативно-правове забезпечення.
У розділі 2	Проаналізувати показники корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві;
	Здійснити аналіз проблем та перешкод впровадження ефективного управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві;
	Оцінити практики управління корпоративною соціальною відповідальністю на *** підприємстві в сучасних умовах.
У розділі 3	Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю.

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

Реферат

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, 1,2 розділ мають по 3 підпункти, 3 розділ налічує 2 підпункти. Перший розділ розкриває теоретико-методичні засади управління корпоративною соціальною відповідальністю, другий розділ є аналітичним і присвячений аналізу корпоративної соціальної відповідальності компанії «Нова Пошта», третій – містить рекомендації щодо вдосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю. Робота містить 13 рисунків, 11 таблиць. Під час написання використано 47 джерел.

Об'єктом дослідження є корпоративна соціальна відповідальність у діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві в умовах адаптації до міжнародних стандартів та вітчизняного правового регулювання.

Метою бакалаврської роботи є розробка ефективної системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства та практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в сучасних умовах на основі комплексного аналізу теоретичних засад та існуючих практик.

Завдання бакалаврської роботи:

- розкрити сутність та еволюцію концепції корпоративної соціальної відповідальності;
- проаналізувати теоретико-методичні засади управління КСВ;
- дослідити міжнародні стандарти та практики у сфері КСВ;
- провести аналіз системи управління КСВ на конкретному підприємстві;

- оцінити ефективність заходів КСВ та їх вплив на діяльність компанії;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління КСВ на підприємстві.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз наукових джерел, узагальнення та систематизація даних для уточнення змісту поняття КСВ; емпіричні: спостереження.

Теоретична значущість полягає в систематизації та узагальненні наукових даних щодо управління КСВ в Україні. В роботі наведено сучасні підходи до розуміння КСВ, зміст, напрями та форми соціально відповідальної діяльності, а також правові аспекти цього явища.

Методична значущість полягає в аналізі теоретичних підходів до визначення сутності та особливостей управління КСВ, які можуть бути використані в навчальному процесі.

Практична значущість полягає у можливості використання запропонованих підходів для перспективи розвитку управління КСВ в Україні. Запропоновані підходи можуть бути корисними для підприємств, що прагнуть впровадити або вдосконалити свої практики КСВ.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному аналізі розвитку управління КСВ в Україні, включаючи вплив міжнародних організацій та адаптацію міжнародного досвіду, критичний аналіз правових основ з рекомендаціями щодо їх вдосконалення. Розроблено нові стратегії та рекомендації для підвищення ефективності управління КСВ на українських підприємствах.

У результаті дослідження встановлено, що компанія «Нова Пошта» активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності, реалізуючи різноманітні соціальні проєкти («Гуманітарна пошта України», «Школа бізнесу Нова Пошта») та екологічні ініціативи. Проте виявлено ряд проблем, зокрема, значний вуглецевий слід, обмежене географічне охоплення програми сортування відходів, недостатнє охоплення соціальних проєктів та відсутність окремого підрозділу з управління КСВ.

На основі виявлених проблем розроблено комплексну стратегію вдосконалення управління КСВ, яка включає: перехід 50% автопарку на електромобілі до 2027 року, масштабування освітніх програм через онлайн-платформу, створення окремого департаменту КСВ, розробку системи КРІ для оцінки ефективності соціальних проєктів.

Дослідження підтверджує, що в сучасних умовах КСВ стає необхідною умовою сталого розвитку бізнесу, особливо в контексті післявоєнного відновлення України та її європейської інтеграції.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, соціальні проєкти, екологічні ініціативи, управління КСВ, «Нова Пошта».

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Гнатюк У.В.

на тему "Управління корпоративною соціальною відповідальністю"

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Обрана тема дослідження є надзвичайно актуальною в сучасних умовах функціонування українського бізнесу, особливо в контексті повоєнного відновлення та європейської інтеграції України. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає дедалі важливішим фактором конкурентоспроможності підприємств та їх сталого розвитку. Доцільність розроблення теми підтверджується необхідністю формування ефективних систем управління КСВ на українських підприємствах, що враховують сучасні світові тенденції та українські реалії. Автор вдало обґрунтовує актуальність теми, спираючись на аналіз наукових джерел та сучасного бізнес-середовища.

Якість проведеного дослідження: Дослідження виконано на високому науково-методичному рівні. Структура роботи логічна, послідовна та завершена. Автор продемонстрував глибоке розуміння теоретико-методичних засад управління КСВ, провів ґрунтовний аналіз практики КСВ на прикладі компанії "Нова Пошта" та запропонував комплексні рекомендації щодо вдосконалення управління КСВ.

Позитивно слід відзначити використання різноманітних методів дослідження, зокрема аналізу наукових джерел, узагальнення та систематизації даних, а також спостереження. Робота базується на інформаційній базі, що включає сучасні посібники, наукові статті, публікації, статистичні дані та звіти компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

1. Комплексне теоретичне осмислення концепції КСВ з урахуванням еволюції її розвитку та сучасних підходів.

2. Детальний аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик.

3. Ґрунтовне дослідження практики КСВ компанії "Нова Пошта" з використанням актуальних даних.

4. Чітке виявлення проблем в управлінні КСВ на підприємстві та їх систематизація.

5. Розробка практичних рекомендацій, що охоплюють екологічні, соціальні, організаційні та комунікаційні аспекти діяльності компанії.

6. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з позиції їх впливу на результати діяльності компанії.

Зауваження:

1. У роботі недостатньо уваги приділено міжнародному досвіду управління КСВ, який міг би стати джерелом додаткових ідей для вдосконалення практик в українських реаліях.

2. Відсутній детальний аналіз нормативно-правового регулювання КСВ в Україні та його порівняння з європейськими стандартами.

3. При розробці рекомендацій недостатньо враховані обмеження, пов'язані з військовим станом в Україні.

Практична значущість висновків і рекомендацій: Практична значущість роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управління КСВ компанії "Нова Пошта". Запропоновані заходи є комплексними, охоплюють різні аспекти діяльності компанії та мають чітке обґрунтування їх ефективності.

Розроблені рекомендації можуть бути використані не лише компанією "Нова Пошта", але й іншими українськими підприємствами, що прагнуть підвищити рівень соціальної відповідальності та забезпечити сталий розвиток. Це особливо актуально в контексті необхідності післявоєнного відновлення України та її інтеграції до європейського економічного простору.

Незважаючи на зазначені зауваження, кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає вимогам, що висуваються до робіт такого рівня, та може бути рекомендована до захисту.

Місце роботи та посада рецензента:

Підпис засвідчую:

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки денної форми навчання 4 курсу, 1 групи ОП «Менеджмент соціальної
сфери» факультету управління персоналом, соціології та психології

Гнатюк Уляни Вячеславівни

на тему: *Управління корпоративною соціальною відповідальністю*

1. Актуальність теми: зумовлена низкою соціальних, економічних, екологічних і етичних викликів, які постають перед сучасним бізнесом. У ХХІ столітті компанії дедалі більше визнають, що їхня діяльність має вплив не лише на прибутки, а й на суспільство та довкілля. Управління КСВ перетворюється з факультативного аспекту бізнесу на важливий стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку. Корпоративна соціальна відповідальність включає етичну ділову поведінку бізнесу, захист прав працівників і охоплює широкий спектр практик та ініціатив, таких як захист навколишнього середовища, соціальна підтримка та благодійність. В основі цієї концепції лежить ідея про те, що компанії підзвітні не лише своїм акціонерам, а й широкому колу зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, постачальників, місцеві громади та суспільство. Ефективне управління соціальною відповідальністю не тільки покращує репутацію та конкурентоспроможність компанії, але й дає їй змогу створювати додаткову цінність за рахунок інновацій, ефективнішого управління ризиками та ресурсами, залучення та утримання талановитих працівників та покращення стосунків з клієнтами та партнерами. Крім того, у часи глобальних викликів, таких як зміна клімату, соціальна нерівність та економічна нестабільність, соціальна відповідальність стає важливим інструментом для бізнесу для вирішення цих проблем і сприяння сталому розвитку. Таким чином, управління корпоративною соціальною відповідальністю є надзвичайно актуальною темою в умовах трансформації бізнес-середовища, що вимагає від компаній не лише економічної ефективності, а й соціальної відповідальності та прозорості. Це — ключ до довгострокового успіху та стійкого розвитку.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му розділі повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.
- Критично проаналізовано наведену інформацію: кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин.
- В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора. Підібрано інструментарій для аналізу. Здійснено аналіз управління корпоративною соціальною відповідальністю на базі компанії «Нова пошта». Надано пропозиції щодо удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій полягають у розкритті сутності та важливості корпоративної соціальної відповідальності. У даній роботі було проведено узагальнюючий аналіз щодо показників корпоративної соціальної відповідальності компанії «Нова пошта». Відображені проблеми та перешкоди розвитку корпоративної соціальної відповідальності на даний час.

У роботі було проведено аналіз, який має прикладне значення для поліпшення розвитку соціальної відповідальності в компанії. Рекомендації, наведені в роботі, можуть бути використані на практиці.

5. Наявність недоліків: недоліки відсутні.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту із загальною оцінкою **68** балів.

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук

(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ Кирилюк В.В.

(підпис) (прізвище, ініціали)

“ ___ ” _____ 20__ р

Зміст

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади управління корпоративною соціальною відповідальністю	6
1.1 Сутність корпоративної соціальної відповідальності	6
1.2 Напрями та форми корпоративної соціальної відповідальності.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик	16
РОЗДІЛ 2. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності компанії «Нова Пошта».....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії «Нова Пошта»	23
2.2. Основні показники корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві «Нова пошта»	29
2.3 Оцінка управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві	41
РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо вдосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю.....	48
3.1. Перспективні напрями розвитку соціально відповідальних практик компанії	48
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих практик корпоративної соціальної відповідальності	54
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

Вступ

У сучасному світі бізнесу корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала невід'ємною частиною стратегічного управління організацією та відображає еволюцію бізнес-філософії від моделі, орієнтованої виключно на прибуток, до більш комплексної, що враховує вподобання суспільства і навколишнього середовища. Корпоративна соціальна відповідальність включає етичну ділову поведінку бізнесу, захист прав працівників і охоплює широкий спектр практик та ініціатив, таких як захист навколишнього середовища, соціальна підтримка та благодійність. В основі цієї концепції лежить ідея про те, що компанії підзвітні не лише своїм акціонерам, а й широкому колу зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, постачальників, місцеві громади та суспільство. Ефективне управління соціальною відповідальністю не тільки покращує репутацію та конкурентоспроможність компанії, але й дає їй змогу створювати додаткову цінність за рахунок інновацій, ефективнішого управління ризиками та ресурсами, залучення та утримання талановитих працівників та покращення стосунків з клієнтами та партнерами. Крім того, у часи глобальних викликів, таких як зміна клімату, соціальна нерівність та економічна нестабільність, соціальна відповідальність стає важливим інструментом для бізнесу для вирішення цих проблем і сприяння сталому розвитку. Таким чином, розуміння та ефективне застосування принципів КСВ має важливе значення для створення довгострокової цінності та досягнення сталого зростання бізнесу в 21 столітті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням корпоративної соціальної відповідальності займалися такі українські науковці, як Т.Г. Кицак, Ю.М. Маршавін, А.О. Василенко, В.В. Гутніцький, Л. В. Білецька, Т.О. Зінчук, Н. С. Станасюк, І.І. Пасінович, А.Р. Томашевська, О.С. Іршак, О.Л. Коломієць, А.І. Черепанин, Б.Ю. Дмитрів, А.В. Мостепанюк та інші.

Метою даної бакалаврської роботи є розробка ефективної системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства та

практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в сучасних умовах на основі комплексного аналізу теоретичних засад та існуючих практик.

Мета дослідження передбачає такі **завдання**:

1. Розкрити сутність та еволюцію концепції корпоративної соціальної відповідальності.
2. Проаналізувати теоретико-методичні засади управління КСВ.
3. Дослідити міжнародні стандарти та практики у сфері КСВ.
4. Провести аналіз системи управління КСВ на конкретному підприємстві.
5. Оцінити ефективність заходів КСВ та їх вплив на діяльність компанії.
6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління КСВ на підприємств.

Об'єктом дослідження є корпоративна соціальна відповідальність у діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві в умовах адаптації до міжнародних стандартів та вітчизняного правового регулювання.

Зазначені завдання вирішуються за допомогою таких методів дослідження: теоретичні: аналіз наукових джерел, узагальнення та систематизація даних для уточнення змісту поняття КСВ; емпіричні: спостереження.

Теоретична значущість полягає в систематизації та узагальненні наукових даних щодо управління КСВ в Україні. В роботі наведено сучасні підходи до розуміння КСВ, зміст, напрями та форми соціально відповідальної діяльності, а також правові аспекти цього явища.

Методична значущість полягає в аналізі теоретичних підходів до визначення сутності та особливостей управління КСВ, які можуть бути використані в навчальному процесі.

Практична значущість полягає у можливості використання запропонованих підходів для перспективи розвитку управління КСВ в Україні.

Запропоновані підходи можуть бути корисними для підприємств, що прагнуть впровадити або вдосконалити свої практики КСВ.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному аналізі розвитку управління КСВ в Україні, включаючи вплив міжнародних організацій та адаптацію міжнародного досвіду, критичний аналіз правових основ з рекомендаціями щодо їх вдосконалення. Розроблено нові стратегії та рекомендації для підвищення ефективності управління КСВ на українських підприємствах.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою авторки.

Інформаційна база дослідження представлена сучасними посібниками, науковими статтями, публікаціями в ЗМІ, спеціалізованими виданнями, тезами виступів на конференціях, працями вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, статистичними даними офіційних сайтів.

Структура: бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, додатків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

Теоретико-методичні засади управління корпоративною соціальною відповідальністю

1.1 Сутність корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це концепція, яка передбачає, що компанії повинні враховувати інтереси суспільства, приймаючи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на працівників, акціонерів, місцеві громади та інші зацікавлені сторони. Крім того, КСВ охоплює також зобов'язання щодо захисту навколишнього середовища. Це означає, що організації повинні діяти етично та враховувати соціальні і екологічні наслідки своїх рішень та дій. У своїй праці «Капіталізм стейкхолдерів як сучасна модель соціальної відповідальності бізнесу» автори Т.Г. Кицак, Ю.М. Маршавін, А.О. Василенко, В.В. Гутніцький зробили висновки, що стейкхолдерський капіталізм – це концепція, яка передбачає, що компанії мають діяти в інтересах не лише акціонерів, а й широкого кола зацікавлених сторін (споживачів, працівників, громади тощо). Ця модель визнається найбільш оптимальною для забезпечення сталого розвитку компаній та суспільства [1]. Відповідальність КСВ виходить за рамки юридичних зобов'язань і дозволяє організації добровільно вживати додаткових заходів для покращення якості життя своїх працівників та їхніх сімей, а також суспільства. Тобто сутність корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, що компанії добровільно беруть на себе зобов'язання реалізовувати великі внутрішні та зовнішні соціальні програми, які мають великий вплив на якість життя суспільства. При цьому компанії самі вирішують, які сфери суспільного розвитку підтримувати і як використовувати власні ресурси на добровільних засадах.

Проаналізувавши визначення соціальної відповідальності за Т.Г. Кицаком та Л. Білецькою, можна побачити суттєві відмінності у їхніх підходах. Т.Г. Кицак

розглядає соціальну відповідальність насамперед з точки зору організацій та бізнесу, підкреслюючи її добровільний характер та необхідність інтеграції соціальних і екологічних програм у діяльність компаній.

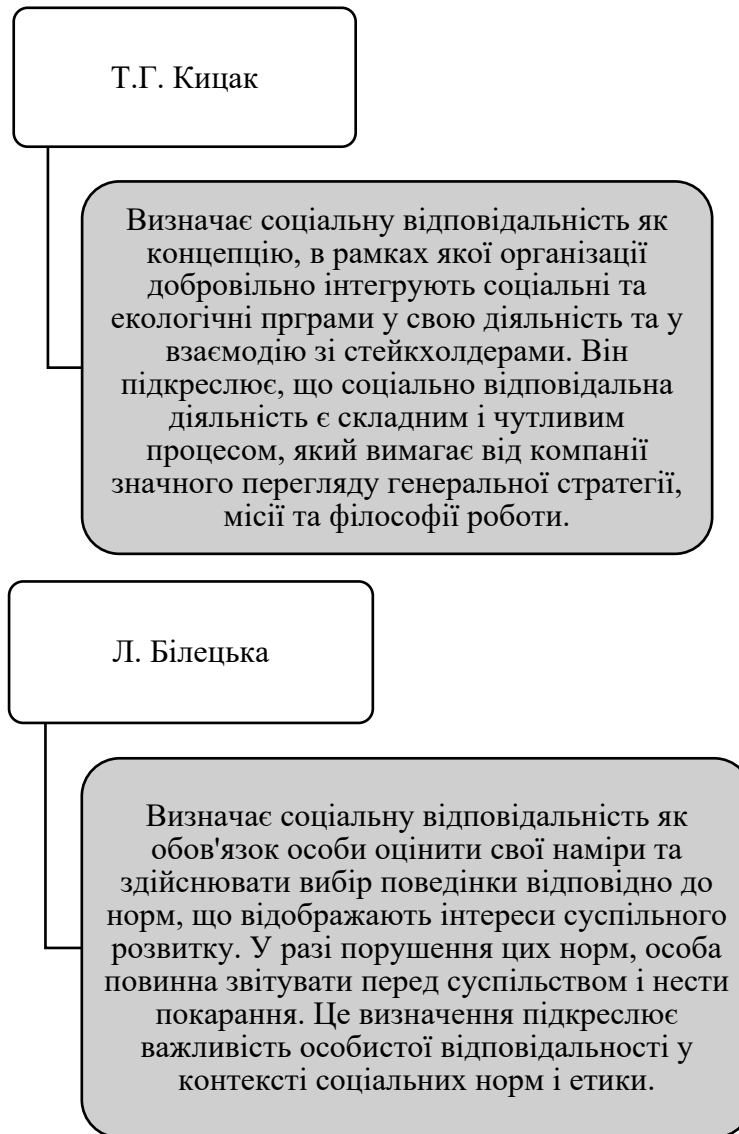


Рисунок 1.1 – Визначення науковців щодо поняття соціальної відповідальності

Джерело: складено автором на основі [2, 3]

Він наголошує на комплексності цього процесу, який вимагає фундаментальних змін у стратегії та філософії організації. Натомість Л. Білецька фокусується на індивідуальному вимірі соціальної відповідальності, розглядаючи її як особистий обов'язок людини узгоджувати свою поведінку з суспільними

нормами та інтересами. Вона також додає важливий аспект підзвітності та можливих санкцій за порушення цих норм. Якщо Кицак наголошує на добровільності та стратегічному підході, то Білецька підкреслює обов'язковість та нормативний характер соціальної відповідальності. Отож, ці визначення доповнюють одне одного, висвітлюючи різні аспекти соціальної відповідальності – корпоративний та індивідуальний, добровільний та обов'язковий.

На основі проведеного аналізу, було обґрунтовано еволюцію розвитку КСВ (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Еволюція розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності

XIX ст.	Окремі прояви ідей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) простежуються протягом історії людства, однак більш масштабні прояви та ґрунтовні праці на цю тему з'явилися з середини XIX століття, особливо в США. Увага бізнесу зосереджувалася на питаннях умов праці найманих робітників, а відомі бізнесмени-філантропи, такі як Дж. Д. Рокфеллер і Е. Карнегі, започаткували благодійні фонди та інші соціально відповідальні ініціативи.
XX ст.	Хоча КСВ тоді ще не була чітко визначеною концепцією, її основи були тісно пов'язані з розвитком економічних та суспільно-політичних відносин. Концепція КСВ набула теоретичного обґрунтування протягом другої половини XX століття. У 1930-х роках у середовищі бізнесу почалися активні дискусії щодо розширення відповідальності корпорацій не лише перед власниками, але й перед працівниками, споживачами та громадськістю.
1953 р.	Ера пробудження КСВ розпочалася у 1953 році з публікації праці Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», в якій він обґрунтував необхідність впровадження принципів КСВ у бізнес-практику. Інші класики концепції, зокрема К. Девіс, розглядали КСВ як дії, мотивовані не лише економічними інтересами, а й прагненням до довгострокових конкурентних переваг.
1990 р.	Відповідальний бізнес. Встановлення законів, міжнародних кодексів та декларацій про поведінку відповідального бізнесу.
XXI ст.	Розвиток КСВ у Європейському Союзі. Зелена та Біла книга.
До 2010 р.	Зростання зацікавленості країн та урядів, співпраці з бізнесами, реалізації КСВ.
На сучасному етапі	Висока корпоративна відповідальність бізнесу, запровадження інновацій як стратегії ведення бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [4]

Концепція КСВ продовжує розвиватися у відповідь на динамічне ринкове середовище. Хоча теорія КСВ все ще піддається критиці, проте все більше

компаній приходять до висновку, що ефективне партнерство між бізнесом і суспільством необхідне для сталого економічного розвитку.

Сучасні підходи до корпоративної соціальної відповідальності розвиваються на тлі глобалізації та зростаючого інтересу до соціальних та екологічних питань. Різні автори пропонують різні концепції та моделі, що відображають зміни в бізнес-середовищі та суспільстві.

1. Стратегічний підхід до КСВ.

Сучасна концепція КСВ розглядається як стратегічний елемент бізнесу, що включає в себе інтереси суспільства, навколишнього середовища та всіх зацікавлених сторін. Це означає, що компанії не просто займаються благодійністю, а інтегрують соціальні ініціативи у свої бізнес-процеси для забезпечення сталого розвитку. На думку С. Некрасової, компанії повинні виходити за рамки бізнес-діяльності та активно вирішувати соціальні та екологічні питання [5].

2. Модель Environmental, Social and Governance (ESG).

Згідно з останніми дослідженнями, КСВ еволюціонувала в систему оцінки, засновану на ESG-факторах. Ця модель дозволяє оцінити вплив компанії на навколишнє середовище, соціальну сферу та управлінські практики. Було виділено три групи підходів до оцінки КСВ: навколишнє середовище, суспільство та управління [6]. Це ілюструє необхідність комплексного підходу до вимірювання результативності та ефективності КСВ.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) охоплює широке коло питань, включаючи права людини, трудові практики, захист навколишнього середовища, боротьбу з корупцією та зв'язки з громадськістю. КСВ – це комплексний підхід, який вимагає інтеграції соціальних або екологічних питань в основну бізнес-стратегію компанії. Одним з найважливіших аспектів КСВ є її системний характер. Це не окрема благодійна акція чи разовий захід, а цілісна система принципів і дій, які пронизують усю діяльність організації. КСВ має бути інтегрована в бізнес-процеси, стратегію розвитку та корпоративну культуру

організації. Важливо розуміти, що КСВ – це не просто безкорисливе бажання творити добро і бути добрим до інших. КСВ – це стратегічний підхід до ведення бізнесу, який приносить значні переваги як суспільству, так і організації. Застосовуючи принципи КСВ, компанії можуть покращити свою репутацію, побудувати лояльність клієнтів та працівників, залучити та утримати талановитих працівників та створити нові можливості для ведення бізнесу. Реалізація КСВ може проявлятися у різних формах. Це може бути просування екологічно чистих технологій виробництва, створення безпечних умов праці, інвестиції в регіональний розвиток, підтримка освітніх та культурних проєктів, заохочення розвитку малого та середнього бізнесу, допомога у вирішенні соціальних проблем, тощо.

Звітність та прозорість є одними з провідних аспектів корпоративної соціальної відповідальності. Компанії, що дотримуються принципів КСВ, зазвичай регулярно публікують звіти про свою діяльність у соціальній чи екологічній сферах. Це дозволяє зацікавленим сторонам оцінити вплив компанії на суспільство і довкілля. КСВ тісно пов'язана із концепцією сталого розвитку. Це означає, що компанія повинна враховувати не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності, намагаючись знайти баланс між цими трьома елементами. Варто підкреслити, що КСВ не замінює собою державні законодавчі вимоги. Навпаки, вона доповнює їх, створюючи нові можливості для суспільного розвитку та вирішуючи соціальні проблеми.

КСВ набуває все більшого значення в глобальному контексті. Організація Об'єднаних Націй та інші міжнародні організації розробили низку ініціатив та стандартів КСВ, наприклад, Глобальний договір ООН, який вимагає від компаній дотримання десяти принципів у сфері прав людини, трудових відносин, навколишнього середовища та боротьби з корупцією.

Ці принципи представляють глобальний підхід до відповідального ведення бізнесу, який враховує інтереси суспільства та планети. Їхньою метою є не лише

дотримання базових етичних стандартів, але й позитивний внесок у зміни на глобальному рівні. Дотримуючись цих принципів, компанії можуть будувати стійкі та етичні бізнес-моделі, які відповідають очікуванням сучасного суспільства та сприяють сталому розвитку.

Таблиця 1.2 – Десять принципів Глобального договору ООН

№	Зміст
Права людини	
Принцип 1	Бізнес-спільнота повинна підтримувати та поважати міжнародно проголошені права людини.
Принцип 2	Бізнес-спільнота не повинна бути причетною до порушень прав людини.
Трудові відносини	
Принцип 3	Бізнес-спільнота має підтримувати свободу об'єднань та забезпечувати реальне визнання права на укладання колективних договорів.
Принцип 4	Бізнес-спільнота повинна виступати за ліквідацію всіх форм примусової праці.
Принцип 5	Бізнес-спільнота повинна виступати за повну ліквідацію дитячої праці.
Принцип 6	Бізнес-спільнота повинна виступати за ліквідацію дискримінації у сфері праці та зайнятості.
Довкілля	
Принцип 7	Бізнес-спільнота має дотримуватися принципу обережності у вирішенні екологічних питань.
Принцип 8	Бізнес-спільнота повинна впроваджувати ініціативи, що посилюють відповідальність за збереження довкілля.
Принцип 9	Бізнес-спільнота має сприяти розвитку та поширенню екологічно безпечних технологій.
Протидія корупції	
Принцип 10	Бізнес-спільнота повинна протистояти будь-яким проявам корупції, включаючи вимагання та хабарництво.

Джерело: Складено автором на основі [7]

Однак, незважаючи на зростаюче визнання важливості КСВ, її ефективне впровадження на практиці стикається з певними проблемами. Наприклад, неповне розуміння концепції КСВ, брак ресурсів на реалізацію та впровадження соціальних програм, складнощі з оцінкою ефективності КСВ-ініціатив та скептицизм з боку деяких зацікавлених сторін. Проте, незважаючи на ці виклики, КСВ залишається важливим інструментом для компаній і суспільства у створенні спільної цінності. Це пов'язано з тим, що КСВ не лише допомагає компаніям мінімізувати негативний вплив, якого вони зазнають від своєї діяльності, але й робить позитивний внесок у розвиток суспільства.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливою частиною сучасного бізнесу, це не просто питання дотримання законодавства, а добровільне зобов'язання покращувати якість життя в суспільстві. КСВ охоплює широке коло питань, пов'язаних з правами людини, трудовими відносинами, захистом навколишнього середовища, боротьбою з корупцією тощо. Важливо підкреслити, що КСВ – це не просто філантропічна діяльність, а системний підхід, інтегрований в усі аспекти діяльності компанії. Такий підхід приносить користь не лише суспільству, але й самій компанії, покращуючи її репутацію, утримуючи клієнтів і працівників та створюючи нові можливості для бізнесу. Глобальний договір ООН, який складається з десяти принципів у сферах прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією, є важливим орієнтиром для компаній у впровадженні корпоративної соціальної відповідальності. Ці принципи є основою для побудови стійких та етичних бізнес-моделей, які відповідають очікуванням сучасного суспільства. Однак, незважаючи на зростаюче визнання важливості КСВ, ця концепція є недостатньо зрозумілою, а ресурси для її впровадження – обмеженими. Незважаючи на ці виклики, КСВ залишається потужним інструментом створення спільної цінності як для компаній, так і для суспільства; КСВ не тільки мінімізує негативний вплив корпоративної діяльності, а й робить позитивний внесок у суспільство, сприяючи сталому розвитку. Тому КСВ є невід'ємною частиною сучасної відповідальної компанії, яка націлена не лише на економічний успіх, але й на позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

1.2 Напрями та форми корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність є важливою частиною сучасного бізнесу і відображає прихильність компанії до етичних ділових практик, а також до соціальних та екологічних проблем. КСВ охоплює різні аспекти діяльності, серед яких, соціальні ініціативи, екологічна відповідальність, етичні бізнес-практики, залучення та взаємодію з громадськістю.

КСВ можна розділити на кілька широких напрямів. Перший напрям – це економічна відповідальність, яка стосується фінансової стабільності компанії та створення робочих місць. Цей компонент включає забезпечення довгострокової прибутковості та фінансової стійкості, створення нових робочих місць, виплату справедливої заробітної плати та податків, а також інвестиції в місцеву економіку. Другий напрям – соціальна відповідальність, яка включає в себе благодійність, підтримку освіти та охорони здоров'я, розвиток громад. Компанії можуть робити пожертви, підтримувати волонтерів, надавати стипендії, просувати соціальні проекти та залучати своїх працівників до соціальних ініціатив. Це покращує рівень життя людей і сприяє соціальному прогресу. І третій напрям – екологічна відповідальність, яка охоплює зусилля компанії з мінімізації руйнівного впливу на природу, впровадження сталих технологій та збереження ресурсів Компанії можуть вживати екологічних заходів, зменшувати викиди, переробляти відходи та розробляти екологічно чисті продукти і послуги. Це допомагає захистити навколишнє середовище для нас і майбутніх поколінь [8], [9].

КСВ може бути реалізована різними способами. Це і внутрішні програми, спрямовані на покращення добробуту працівників (наприклад, програми навчання та розвитку), і зовнішні ініціативи, такі як співпраця з неурядовими організаціями та участь у соціальних проектах (табл. 1.3). Важливою є також комунікація зі стейкхолдерами. Проактивний діалог допомагає зрозуміти потреби суспільства і відповідно адаптувати стратегії КСВ [10], [11].

Таблиця 1.3 – Внутрішні та зовнішні форми КСВ

Внутрішні форми КСВ	
1. Підтримка працівників	Забезпечення гарантій безпеки праці, стабільності заробітної плати та додаткового медичного страхування. Розвиток людських ресурсів через освітні та навчальні програми підвищення кваліфікації.
2. Корпоративне навчання	Створення корпоративних університетів, які забезпечують систематичне навчання працівників відповідно до стратегічних цілей компанії.
3. Мотиваційні програми	Запровадження чітких мотиваційних схем, що включають заохочення та компенсації для працівників, а також можливості кар'єрного зростання.
4. Етичні норми	Впровадження кодексів етики, які регламентують поведінку працівників і взаємодію між ними, а також з партнерами по бізнесу.
5. Соціально відповідальна культура	Формування корпоративної культури, що підтримує рівність можливостей, відсутність дискримінації та соціальну справедливість в організації.
Зовнішні форми КСВ	
1. Спонсорство і благодійність	Участь компаній у соціальних проєктах, спонсорство культурних і спортивних заходів, підтримка благодійних організацій.
2. Екологічна відповідальність	Впровадження ініціатив щодо охорони навколишнього середовища, таких як зменшення викидів забруднюючих речовин і використання відновлювальних джерел енергії.
3. Взаємодія з місцевими громадами	Співпраця з місцевими органами влади та громадами для покращення соціально-економічного становища регіону.
4. Відповідальність перед споживачами	Гарантування високої якості товарів та послуг, а також прозора комунікація з клієнтами щодо етичних аспектів виробництва.

Джерело: Складено автором на основі [12, 13, 14]

Отже, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це багатогранна і складна концепція ведення бізнесу, яка виходить далеко за межі традиційного розуміння підприємницької діяльності. Це багаторівневе явище охоплює широкий спектр дисциплін та видів діяльності, демонструючи глибоку відданість етичним принципам ведення бізнесу та комплексну відповідь на соціальні та екологічні виклики сучасного світу. Структура корпоративної соціальної відповідальності традиційно складається з трьох основних взаємопов'язаних елементів: економічної відповідальності, соціальної відповідальності та екологічної відповідальності. Кожна з цих сфер має свої цілі та механізми реалізації, але водночас становить

цілісну систему відповідальної корпоративної поведінки по відношенню до довкілля та суспільства. Економічна відповідальність є фундаментальною складовою КСВ не лише для отримання прибутку. Вона забезпечує загальну фінансову стабільність компанії, створення нових робочих місць, справедливу заробітну плату, справедливе оподаткування та активні інвестиції в розвиток місцевої економіки. Важливим елементом економічної відповідальності є прозорість фінансових операцій, етичне ведення бізнесу та дотримання принципів чесної конкуренції. Соціальна відповідальність розкриває гуманістичний потенціал сучасних компаній та демонструє їхню здатність виходити за межі вузькокорпоративних інтересів. Ця сфера охоплює широкий спектр діяльності – від благодійності та меценатства до системної підтримки освіти, охорони здоров'я, культурних ініціатив та всебічного розвитку громад. Соціальна відповідальність спрямована на покращення якості життя людей, створення умов для особистого та професійного розвитку, забезпечення соціальної інклюзії та підтримку вразливих груп населення. Екологічна відповідальність стає все більш важливою в контексті глобальних кліматичних проблем. Вона передбачає послідовні і систематичні зусилля організації з мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище, впровадження інноваційних екологічно чистих технологій, раціонального використання природних ресурсів, скорочення викидів парникових газів і забруднення. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності може відбуватися як всередині компанії, так і за її межами. Внутрішній вектор КСВ забезпечує підтримку співробітників, створює безпечні умови праці, вкладає кошти в розвиток людського потенціалу, забезпечує професійну підготовку, підтримує корпоративну культуру і забезпечує психологічний комфорт співробітникам. Зовнішній вектор охоплює благодійні програми, спонсорство, активну взаємодію зі спільнотою та відповідальність перед споживачами та партнерами. Активний діалог із зацікавленими сторонами – стейкхолдерами є важливим інструментом для ефективної реалізації стратегій КСВ. Завдяки постійній комунікації компанії

можуть краще та глибше розуміти потреби суспільства, очікування різних соціальних груп та швидко адаптувати стратегічні ініціативи. Тобто такий підхід дозволяє компаніям бути більш гнучкими, соціально чуйними і здатними вносити позитивні зміни в суспільство. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності виходить за рамки традиційного філантропічного підходу. Вона вважається стратегічним інструментом довгострокового сталого розвитку, який дозволяє компаніям не тільки мінімізувати ризики, а й створювати додаткову цінність для всіх учасників соціально-економічних відносин.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик

Методичні підходи до оцінки ефективності соціально відповідальних практик (СВП) є важливим аспектом управління сучасним бізнесом, оскільки дозволяють не тільки виміряти результати соціальної відповідальності, а й оптимізувати їх вплив на економічні показники компанії.

Як зазначають у своїх працях Н.Л. Кусик та А.В. Ковалевська, оцінювання ефективності СВП включає використання як кількісних, так і якісних методів. Кількісні методи дозволяють вимірювати конкретні показники, такі як фінансові результати, витрати на соціальні програми та інші числові дані, в той час як якісні методи зосереджуються на аналізі соціального контексту та впливу на громаду [15],[16]. Важливою складовою є також визначення цілей оцінювання, які включають аналіз конкурентоспроможності підприємства, ефективність витрачання ресурсів та вплив соціальних інвестицій на загальні результати діяльності [17].

Критерії оцінювання ефективності показників соціальної відповідальності є важливим інструментом, який дозволяє компаніям оцінити результати своїх соціальних ініціатив. Такі критерії дозволяють визначити ступінь успішності

реалізації програм соціальної відповідальності та їхній вплив на компанію і суспільство загалом. Основні критерії оцінки поділяються на кілька категорій: ефективність, прибутковість, прийнятність та управління.

Таблиця 1.4 – Методи оцінювання СВП

Метод	Опис	Що включають
Кількісні методи	Базовані на числових даних і статистичних показниках. Вони дозволяють проводити аналіз на основі об'єктивних вимірювань.	<ul style="list-style-type: none"> - Фінансові показники: аналіз витрат на соціальні програми, доходів соціально відповідальних ініціатив компаній та їх вплив на загальні фінансові результати компанії. - Соціальні показники: кількість людей, які отримують користь від програми, задоволеність клієнтів або працівників, зміни в соціальному середовищі (наприклад, зниження рівня безробіття в регіоні). - Екологічні показники: скорочення викидів забруднюючих речовин, збереження ресурсів, кількість реалізованих екологічних ініціатив.
Якісні методи	Спрямовані на глибше розуміння соціального контексту та впливу практик.	<ul style="list-style-type: none"> - Інтерв'ю та опитування: збори інформації від зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, громади) для аналізу їхніх думок і ставлення до соціально відповідальних практик. - Фокус-групи: обговорення в малих групах для отримання детальної інформації про сприйняття та оцінку ініціатив. - Аналіз кейсів: детальне вивчення конкретних прикладів реалізації СВП для виявлення успішних практик та можливих помилок.

Джерело: Складено автором на основі [15,16,17]

У своїй праці «Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств» Н. С. Станасюк, І. І. Пасінович та А. Р. Томашевська зазначають, що результативність вимірюється співвідношенням між досягнутими результатами та поставленими цілями. Включає аналіз того, наскільки успішно компанія виконує свої соціальні зобов'язання. Наприклад, зменшення заборгованості перед бюджетом або іншими суб'єктами економіки може бути

показником ефективності. Важливо, що результати повинні бути вимірюваними і конкретними, щоб їх можна було об'єктивно оцінити [17].

Для оцінки економічності соціально-відповідальних практик підприємства повинні проводити детальний аналіз витрат, детальніше про це зображено на рисунку 1.2.

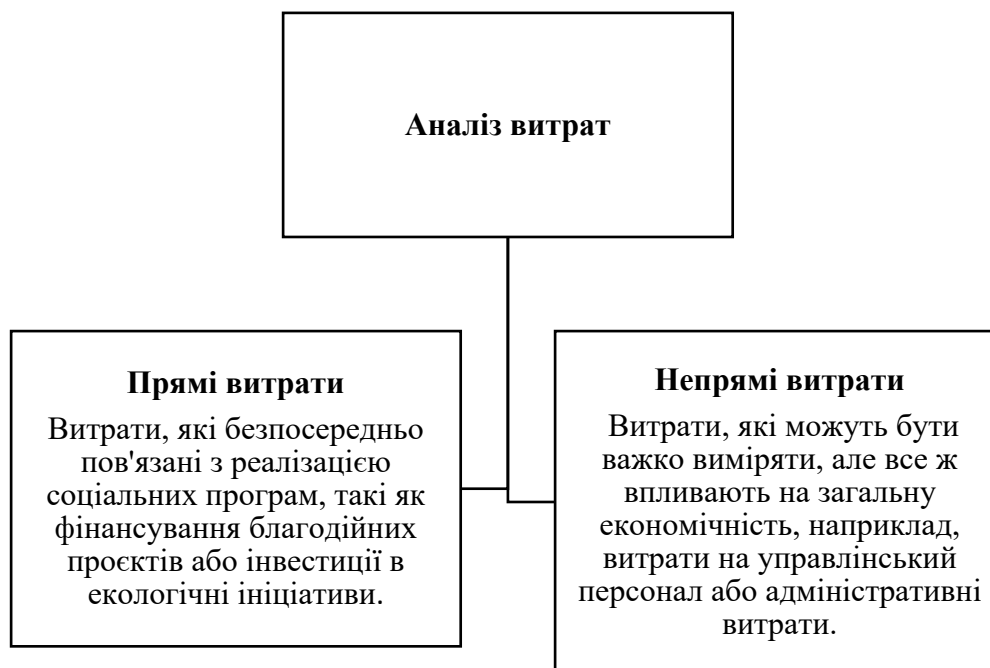


Рисунок 1.2 – Аналіз витрат

Джерело: Складено автором на основі [18]

Економічність є одним з основних критеріїв оцінки ефективності практик корпоративної соціальної відповідальності. Цей критерій допомагає визначити, наскільки раціонально використовуються ресурси для досягнення соціальних цілей і яких результатів можна досягти за допомогою цих витрат. Економічність вимірюється як відношення результатів до витрат ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних). Це підкреслює не тільки досягнуті результати, але й важливість витрат, понесених для досягнення цих результатів. Висока економічність свідчить про те, що підприємство здатне досягати значних соціальних результатів з мінімальними витратами, що є важливим аспектом у контексті обмежених ресурсів.

Оцінка ефективності є не менш важливою частиною аналізу економічності, детальніше про це на рисунку 1.3.

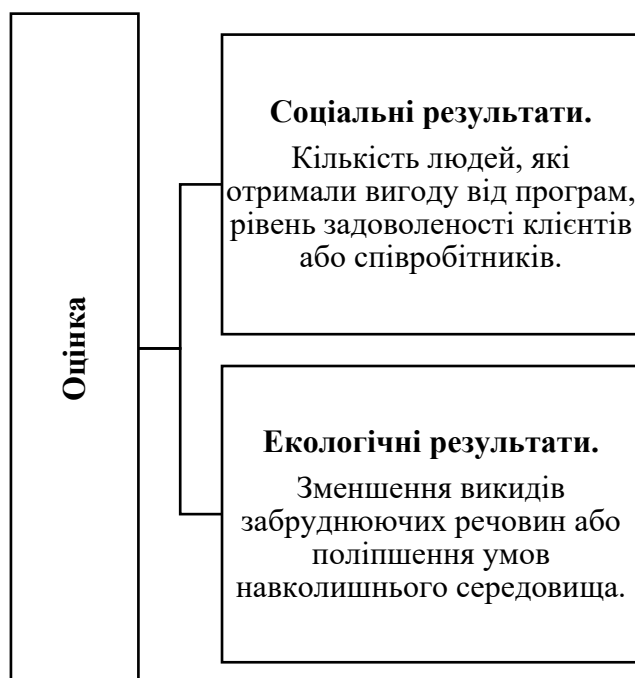


Рисунок 1.3 – Оцінка ефективності

Джерело: Складено автором на основі [18]

Доцільність є важливим критерієм оцінки ефективності практик корпоративної соціальної відповідальності. Він визначає, наскільки проекти та ініціативи відповідають реальним потребам суспільства та стейкхолдерів і сприяють вирішенню актуальних соціальних проблем. Оцінка доцільності не лише дозволяє компаніям виконувати свої соціальні зобов'язання, але й гарантує, що їхні дії матимуть максимально позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

У своїй роботі Урусова З. П. та Лепьохін О. В. зазначають, що доцільність означає взаємозв'язок між цілями програми соціальної відповідальності та реальною соціальною проблемою, на вирішення якої спрямована програма. Це означає, що для того, щоб програма вважалася доречною, вона повинна бути актуальною і відповідати потребам цільової аудиторії. Наприклад, якщо компанія запускає програму підтримки безробітних у районі з високим рівнем безробіття,

така програма вважається життєздатною. Дослідження показують, що доцільні програми часто мають значний позитивний вплив на суспільство та покращують репутацію компанії серед споживачів та інших зацікавлених сторін [19].

Ефективність є критично важливим фактором досягнення бізнес-цілей та забезпечення сталого розвитку. Вона визначається як співвідношення між продуктивністю діяльності менеджерів та витратами, пов'язаними з цією діяльністю. Основною метою управлінської діяльності є оптимізація використання ресурсів для досягнення поставлених цілей, а ефективність управління включає в себе оцінку результативності практик корпоративної соціальної відповідальності. Існує кілька показників для оцінки ефективності управління, наведені на рисунку 1.4.

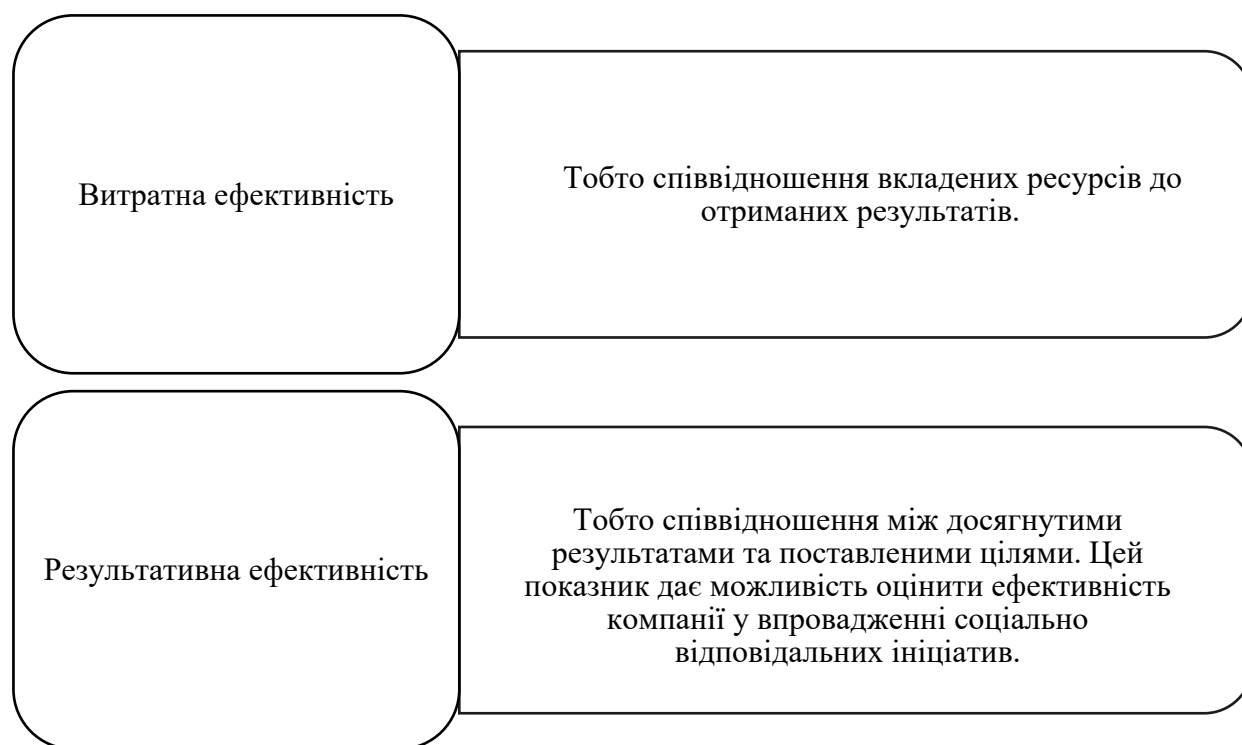


Рисунок 1.4 – Показники ефективності управління

Джерело: Складено автором на основі [20]

Важливим аспектом оцінки ефективності практики соціальної відповідальності є стандарти управління, які характеризують здатність компанії систематично і стратегічно підходити до впровадження та реалізації соціальної

відповідальності. В той же час стандарти управління також спрямовані на всебічну оцінку внутрішніх процесів компанії, організаційної культури, механізмів прийняття рішень і можливість реалізації соціально значущих ініціатив. Він включає аналіз таких важливих параметрів, як рівень підготовки керівництва до реалізації соціальних проєктів, наявність чітких стратегічних цілей в сфері корпоративної соціальної відповідальності, здатність адаптувати соціальні програми до мінливих зовнішніх умов і потреб суспільства. Крім того, стандарти управління дозволяють співробітникам оцінювати свою внутрішню мотивацію, готовність брати участь в соціально важливих ініціативах і рівень корпоративної культури, який підтримує принципи соціальної відповідальності.

Сучасні дослідження показують, що ефективність практики соціальної відповідальності безпосередньо пов'язана з рівнем прозорості компанії та її взаємодією з усіма зацікавленими сторонами. Прозорість звітності, детальна інформація про соціальні ініціативи, публічне обговорення результатів та участь стейкхолдерів в оцінці впливу соціальних програм є ключовими елементами корпоративної стратегії. Компанії, які приділяють велику увагу комунікаційному аспекту соціальної відповідальності, підвищують свою репутацію, створюють передумови для більш ефективного зворотного зв'язку, що дозволяє постійно вдосконалювати соціальні програми. Завдяки діалогу зі споживачами, місцевими громадами, неурядовими організаціями та іншими учасниками соціального середовища, компанії можуть більш точно визначати суспільні потреби, швидко реагувати на них та формувати більш цілеспрямовані й результативні соціально-відповідальні стратегії.

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик є комплексним і багатогранним процесом, який дозволяє підприємству всебічно аналізувати свої соціальні ініціативи. Дослідження показують, що оцінка СВП включає використання як кількісних, так і якісних методів, кожен з яких має свої переваги та особливості. Кількісні методи

зосереджені на об'єктивних числових показниках, таких як фінансові результати, соціальні та екологічні індикатори. Вони дають змогу точно виміряти безпосередні результати соціальних програм. Водночас якісні методи, включаючи інтерв'ю, фокус-групи та аналіз кейсів, забезпечують глибше розуміння соціального контексту та сприйняття ініціатив різними групами стейкхолдерів.

Основними критеріями оцінки ефективності СВП є ефективність, економічність, доцільність та управління. Ефективність вимірюється співвідношенням досягнутих результатів до поставлених цілей, економічність – раціональністю використання ресурсів, доцільність – відповідністю соціальних програм реальним потребам суспільства. Аспекти прозорості та комунікації заслуговують на особливу увагу. Сучасні дослідження підкреслюють важливість відкритого діалогу з усіма зацікавленими сторонами, публічного обговорення результатів та участі зацікавлених сторін в оцінці соціальних ініціатив. Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності СВП є не просто технікою вимірювання показників, а стратегічним інструментом, який допомагає компаніям збалансувати економічні інтереси з соціальною відповідальністю, створюючи цінність для бізнесу, суспільства та навколишнього середовища.

РОЗДІЛ 2

Аналіз корпоративної соціальної відповідальності компанії «Нова Пошта»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» – провідний постачальник поштових та логістичних послуг в Україні. Компанія має приватну форму власності і є визнаним лідером українського ринку кур'єрських послуг, спеціалізується на швидкій, економічно вигідній та надійній доставці широкого спектру вантажів – від документів до великогабаритних відправлень. Заснована в 2001 році, компанія за два десятиліття змогла кардинально трансформувати ринок логістичних послуг в Україні, встановивши нові стандарти якості та швидкості доставки [21].

Таблиця 2.1 – Історія розвитку «Нової пошти»

Рік	Подія
2001	Заснування компанії В'ячеславом Климовим і Володимиром Поперешнюком з початковим капіталом \$7000.
2001-2004	Формування ринку доставки в Україні, перші кроки у приверненні клієнтів та розвиток сервісу.
2005-2006	Поява перших великих клієнтів, зміцнення цінностей клієнтського сервісу та якості послуг.
2007-2008	Перший вихід на прибутковість, активний розвиток мережі відділень, адаптація до фінансової кризи.
2009-2011	Лідерство на ринку експрес-доставки, стрімке зростання обсягів перевезень та розширення мережі.
2012-2016	Диверсифікація бізнесу, відкриття міжнародних представництв, запуск мобільного застосунку.
2016-2021	Модернізація логістичної інфраструктури, рекордне зростання кількості відділень і обсягів доставки.

Продовження таблиці 2.1

2022	Виклики повномасштабного вторгнення, трансформація гуманітарної допомоги та вихід на міжнародні ринки.
2023	Розширення в Польщі та Литві, запуск нових терміналів та авіакомпанії Supernova Airlines.

Джерело: Складено автором на основі [22]

Компанія пройшла значний шлях розвитку від невеликого стартапу до лідера ринку експрес-доставки в Україні. Ключовими факторами успіху стали: послідовна стратегія розширення мережі, впровадження інноваційних технологій, диверсифікація послуг та вихід на міжнародні ринки. Навіть в умовах економічних криз та воєнного стану компанія демонструє стійкість бізнес-моделі та здатність адаптуватися до викликів. Соціальна відповідальність та постійне вдосконалення сервісу забезпечують «Новій Пошті» статус надійного партнера для мільйонів українців. Подальші перспективи розвитку компанії пов'язані з експансією на європейський ринок та модернізацією логістичної інфраструктури.

Масштаби діяльності вражають, національна мережа компанії зображена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Національна мережа «Нової Пошти»

Джерело: Складено автором на основі [23]

Це дозволяє компанії охопити широке коло клієнтів та забезпечити високий рівень обслуговування в усіх регіонах України. Варто зазначити, що третина українців регулярно користуються послугами компанії. Це свідчить про високий рівень довіри до якості бренду та послуг компанії.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта», наведена на рис. 2.2 складається з кількох рівнів управління.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: Складено автором на основі [24, с. 6]

Найвищою ланкою є рада директорів, яка відповідає за стратегічне управління та контроль за виконавчими органами. Рада поділяється на Полтавську та Київську, що пов'язано з історичним розташуванням головних офісів компанії. Полтавська Рада контролює склад товарно-матеріальних цінностей, тоді як Київська займається аналізом якості надання послуг. Далі в структурі йдуть регіональні директори, які координують діяльність філій і територіальних менеджерів. Кожен регіональний директор має підпорядкованих директорів філій,

які контролюють роботу відділень та забезпечують виконання планових показників. Керівники відділень відповідають за управління своїми командами та підтримку високої якості обслуговування клієнтів.

На рисунку 2.3 наведено стрімке розширення мережі відділень впродовж 2019 – 2022 роки.

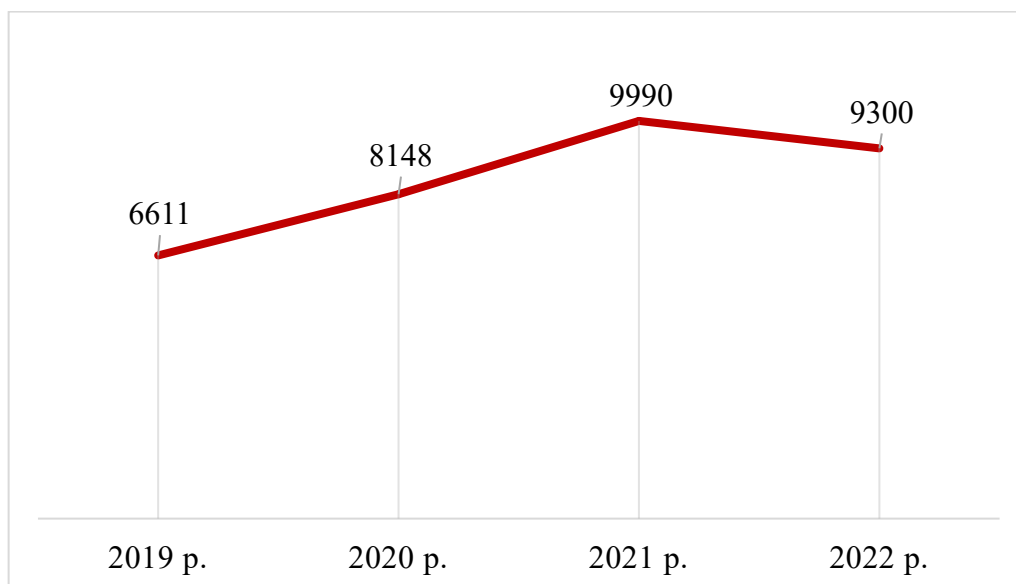


Рисунок 2.3 – Розвиток мережі відділень

Джерело: Складено автором на основі [25, с. 29]

У 2022 році, з початком повномасштабного вторгнення «Нова пошта» втратила свої відділення на окупованих територіях. Частина відділень була зруйнована вщент. Проте компанія не припиняла відновлювати зруйновані та будувати нові відділення.

Клієнтоорієнтованість – один з найважливіших принципів «Нової пошти». Компанія пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта, незалежно від розміру його бізнесу. Це дозволяє ефективно обслуговувати як малий, так і великий бізнес. Особливу увагу вони приділяють розробці комплексних рішень для бізнесу та інтернет-магазинів, які сприяють розвитку електронної комерції в Україні [25].

У своїй діяльності «Нова Пошта» керується трьома фундаментальними принципами:

1. Надійність.

Компанія використовує найсучасніші методи сортування та транспортування посилок, щоб забезпечити їхню безпечну та своєчасну доставку. Це особливо важливо для клієнтів, які довіряють компанії свої цінні документи та вантажі.

2. Швидкість.

Завдяки оптимізованій програмі внутрішньої логістики, сучасному автопарку та розгалуженій мережі відділень, «Нова Пошта» пропонує найшвидшу доставку в Україні, навіть в умовах війни. Середня швидкість доставки посилки становить 23 години, на початку повномасштабного вторгнення середня швидкість знизилась до 5 днів, проте вже у травні компанія змогла відновити свій показник.

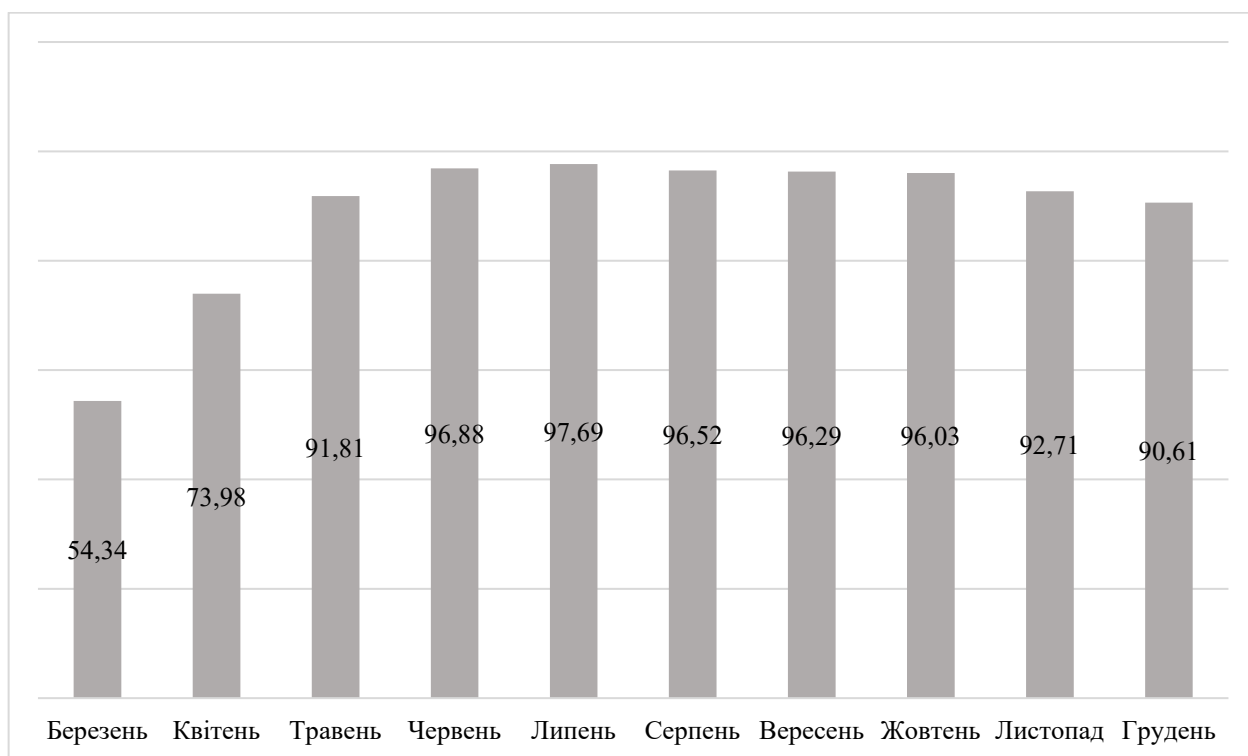


Рисунок 2.4 – Розрахунковий час доставки посилок у 2022 р

Джерело: Складено автором на основі [25, с. 28]

3. Зручність.

Компанія продовжує розширювати свою мережу, відкриваючи відділення в невеликих селах та прифронтових територіях. Це полегшує клієнтам доступ до послуг, незалежно від того, де вони живуть чи ведуть бізнес.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати «Нової пошти»

Стаття, млн. грн.	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації послуг	13453	16903	20843	23687	36469
Собівартість реалізованої продукції	10504	12877	16441	19276	28625
Валовий: прибуток	2949	4026	4402	4410	7844
Інші операційні доходи	145	167	203	696	301
Адміністративні витрати	1245	1469	1924	1673	2986
Витрати на збут	337	416	562	439	998
Інші операційні витрати	488	769	509	481	495
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1024	1538	1611	2513	3667
Фінансові витрати	430	534	631	888	1248
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	868	1090	2795	2390	4438
Чистий фінансовий результат: прибуток	783	991	2600	2136	3967

Джерело: Складено автором на основі [26, 27, 28, 29]

Представлені дані у таблиці 2.2 демонструють позитивну динаміку розвитку компанії. Чистий дохід від реалізації послуг показав стабільне зростання протягом усього періоду – від 13453 млн грн у 2019 році до 36469 млн грн у 2023 році, що свідчить про суттєве розширення обсягів діяльності компанії. Собівартість реалізованої продукції також демонструвала зростання – з 10504 млн грн до 28625 млн грн, що відповідає збільшенню доходів. Валовий прибуток зріс майже втричі – з 2949 млн грн у 2019 році до 7844 млн грн у 2023 році, що свідчить про ефективне управління витратами та ціноутворенням. Хочу відзначити зростання адміністративних витрат з 1245 млн грн до 2986 млн грн та витрат на збут з 337 млн грн до 998 млн грн, що пов'язано з розширенням діяльності компанії та необхідністю підтримки зростаючих обсягів операцій. При цьому інші операційні витрати залишились відносно стабільними, змінившись з 488 млн грн до 495 млн грн за п'ять років. Фінансовий результат від операційної діяльності показав значне покращення – з 1024 млн грн у 2019 році до 3667 млн грн у 2023 році. Фінансові витрати зросли з 430 млн грн до 1248 млн грн, що пов'язано з розширенням

інвестиційної діяльності та залученням додаткового фінансування. Особливо важливим показником є зростання чистого фінансового результату (прибутку) з 783 млн грн у 2019 році до 3967 млн грн у 2023 році, що свідчить про суттєве підвищення ефективності діяльності компанії та її здатності генерувати прибуток. Такий результат демонструє успішність обраної стратегії розвитку та ефективність управлінських рішень керівництва компанії.

Отже, ТОВ «Нова Пошта», заснована у 2001 році, пройшла значний шлях розвитку від невеликого стартапу до беззаперечного лідера ринку експрес-доставки в Україні. Організаційна структура компанії є чітко вибудованою та ефективною, складається з кількох рівнів управління на чолі з радою директорів, що забезпечує оптимальне керування всіма процесами. Компанія демонструє вражаючі фінансові результати – за період 2019-2023 років чистий дохід від реалізації послуг зріс майже втричі – з 13453 млн грн до 36469 млн грн, а чистий прибуток збільшився з 783 млн грн до 3967 млн грн. Навіть в умовах повномасштабного вторгнення компанія продовжила розвиватись, відновлювати зруйновані та відкривати нові відділення, зберігаючи високі стандарти обслуговування. Керуючись принципами надійності, швидкості та зручності, «Нова Пошта» продовжує вдосконалювати свої послуги та розширювати присутність на міжнародних ринках, зокрема в Польщі та Литві. Все це свідчить про високу ефективність обраної стратегії розвитку, професійність управління та здатність компанії успішно адаптуватися до викликів сучасності.

2.2. Основні показники корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві «Нова пошта»

Корпоративна соціальна відповідальність стає все більш актуальною темою для підприємств у сучасному бізнес-середовищі, і компанія «Нова Пошта» не є винятком. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції компаніям необхідно

враховувати не лише фінансові показники, а й соціальні, екологічні та етичні аспекти своєї діяльності. «Нова Пошта» активно впроваджує КСВ як стратегічний підхід, що дозволяє їй не тільки підвищувати свою репутацію, але й зміцнювати зв'язки з клієнтами та партнерами. Основними показниками КСВ компанії є захист навколишнього середовища, підтримка соціальних проєктів та дотримання етичних стандартів у бізнесі. Зокрема, компанія впроваджує екологічні рішення, такі як використання електромобілів та утилізація упаковки, а також активно підтримує громади через благодійні проєкти та волонтерські акції. Цей підхід відповідає сучасним вимогам споживачів, які все більше цінують соціально відповідальні бренди та сприяє сталому розвитку суспільства. Таким чином, «Нова Пошта» демонструє приклад того, як бізнес може успішно інтегрувати соціальну відповідальність у свою стратегію, створюючи позитивний вплив на навколишнє середовище і суспільство [30].

Компанія «Нова Пошта» активно долучається до реалізації цілей сталого розвитку ООН, впроваджуючи ініціативи, які сприяють їх досягненню. Щороку компанія реалізує різноманітні соціальні проєкти та екологічні програми, які відповідають принципам сталого розвитку. «Нова Пошта» звітує про свій прогрес у досягненні 17 цілей сталого розвитку.

Одна з цілей сталого розвитку – «Мир та справедливість». Ініціатива «Гуманітарна пошта» у 2022 році значно збільшила масштаби логістичної підтримки волонтерів і благодійних організацій. Кількість і вага вантажів зросла у 12 разів [25, с. 38-39, 63-77]. З перших днів війни компанія «Нова Пошта» почала безкоштовно доставляти гуманітарну допомогу, включаючи продукти, у прифронтові регіони, а згодом і на деокуповані території. Компанія відкрила у своїх відділеннях спеціальні гуманітарні пункти, де громадяни могли безкоштовно відправляти допомогу захисникам та мешканцям прифронтових регіонів. Приймалися товари тривалого зберігання, медикаменти, засоби особистої гігієни, тощо [25, с. 69].



Рисунок 2.5 – 17 глобальних цілей сталого розвитку

Джерело: Складено автором на основі [25]

«Нова Пошта» не лише забезпечує якісні логістичні послуги, але й робить значний внесок у соціальний і екологічний розвиток країни, відповідаючи на виклики сучасності та прагнучи до сталого розвитку, детальніше про внесок компанії у таблиці 2.3.

«Нова Пошта», як соціально відповідальна компанія має власний Кодекс корпоративної етики. Він базується на чотирьох основних цінностях. Першою є орієнтація на клієнта – прагнення покращувати життя людей через якісний сервіс та пунктуальне виконання послуг. Другою є технологічність – впровадження сучасних автоматизованих процесів для забезпечення якості та оптимальних цін. Третьою є розвиток персоналу – створення середовища для професійного зростання, базованого на повазі, чесності та відкритості. Четвертою є ефективність – досягнення максимальних результатів через синергію попередніх трьох цінностей. У своїй діяльності компанія керується принципами ділової етики та

комплаєнсу, дотримуючись законодавства України та інших країн присутності. Основою роботи є чесність у відносинах з усіма стейкхолдерами – державою, працівниками, партнерами та клієнтами.

Таблиця 2.3 – Реалізація цілей сталого розвитку

Ціль	Реалізація
Ціль 3 «Гарне здоров'я»	З 2015 року компанія реалізує програму допомоги медичним закладам для реабілітації військовослужбовців. Вона також оплатила лікування співробітників, які постраждали внаслідок ворожих обстрілів терміналів і складів.
Ціль 4 «Якісна освіта»	Компанія надає великого значення навчанню та якісним знанням своїх співробітників. «Нова Пошта» співпрацює з Lean Institute of Ukraine для організації навчальних програм для своїх співробітників.
Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання»	Створюючи сучасні робочі місця, компанія пропонує своїм співробітникам соціальні гарантії та заохочувальні програми. Для «Нової пошти» життя співробітників є головним пріоритетом. В офісах і терміналах створені зони безпеки.
Ціль 9 «Інновації та інфраструктура»	Інвестуючи значні кошти у власну інфраструктуру, автоматизацію та роботизацію, компанія одночасно підвищила ефективність логістичних процесів та зручність користувачів послуг.
Ціль 10 «Зменшення нерівності»	У компанії діє кодекс ділової етики. Керівництво та працівники дотримуються правил недопущення будь-яких дискримінацій.
Ціль 12 «Відповідальне споживання»	Компанія змінює свої процеси та технології, щоб зменшити, повторно використовувати та переробляти сировину у виробництві своєї продукції.
Ціль 13 «Боротьба зі зміною клімату»	Компанія працює над вдосконаленням логістичних процесів та зменшенням викидів парникових газів.
Ціль 17 «Партнерство заради стійкого розвитку»	Нова Пошта співпрацює з іншими компаніями, неурядовими та державними організаціями задля сталого розвитку. Важливим прикладом цього є проект з перевезення гуманітарних вантажів.

Джерело: Складено автором на основі [25, 31]

Компанія наголошує на важливості не лише досягнення результату, але й етичного способу його досягнення. Від співробітників очікується дотримання законодавства та внутрішніх норм. Як підкреслюють співзасновники, «Нова Пошта» прагне бути чесною компанією, оскільки це є запорукою подальшого розвитку та збереження конкурентних переваг. Всі партнери компанії мають поділяти визначені цінності. Жоден бізнес-інтерес не може виправдати неетичну поведінку, а успіх досягається через повагу до всіх зацікавлених сторін та відповідальне ведення бізнесу [32].

«Нова Пошта» реалізує широкий спектр соціальних проєктів, які демонструють високий рівень корпоративної соціальної відповідальності компанії. Серед найвідоміших програм – «Гуманітарна пошта України», «Реабілітація учасників АТО», «Підтримка бігового руху», «Школа бізнесу Нова Пошта», «Подаруй нове життя пакуванню», тощо [30]. Детальніше про деякі з них.

1. Гуманітарна пошта України.

Це інноваційний соціальний проєкт, який Нова пошта впровадила у серпні 2014 року, відкривши для благодійних фондів та волонтерських організацій можливість безкоштовно користуватися послугами компанії для транспортування гуманітарних вантажів. Спочатку це була ініціатива загального характеру, але під час пандемії COVID-19 вона набула критичного значення для постачання медичного обладнання закладам охорони здоров'я. Справжнім випробуванням для проєкту стало повномасштабне вторгнення Росії. Якщо до 24 лютого 2022 року загальний обсяг перевезень склав близько 20 тисяч тонн, то після цієї дати щомісячний показник сягнув 1500 тонн гуманітарних вантажів, призначених як для військових, так і для цивільних (статистичні дані проєкту «Гуманітарна пошта України» можна побачити на рис. 2.6).

Це і спонукало компанію реорганізувати проєкт у повноцінний гуманітарний напрям діяльності. Засновники компанії В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк розглядають цю ініціативу як невід'ємну частину

відповідальності українського бізнесу перед суспільством у воєнний час. Для максимальної ефективності було розроблено два формати співпраці з організаціями.

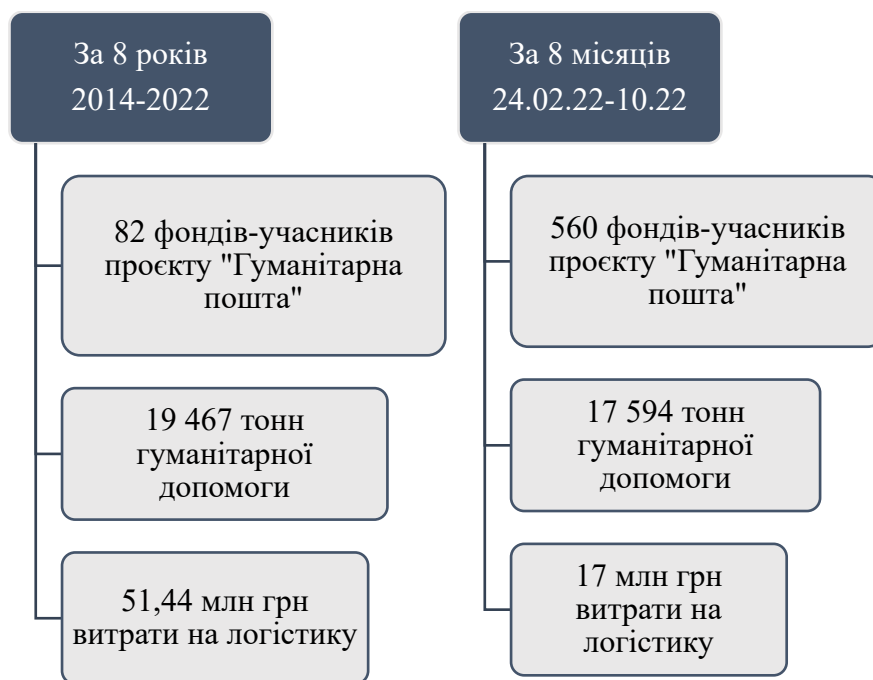


Рисунок 2.6 – Статистичні дані проекту

Джерело: Складено автором на основі [33]

Перший формат – це система постійного партнерства з використанням спеціальних карток, на які щомісяця нараховуються бали. Ці бали можна використовувати для оплати різноманітних послуг компанії – від доставки до зберігання вантажів. Партнери щомісяця звітують про використані ресурси та отримують нові бали. Другий формат розрахований на разові відправлення через систему промокодів. Організації можуть отримувати їх щомісяця після заповнення спеціальної анкети. Промокоди покривають витрати на доставку, пакування та зберігання, але мають чіткі умови використання та обмежений термін дії [33].

Аналіз показує, що проект ілюструє зростаючу роль корпоративної соціальної відповідальності під час кризи та війни, а також забезпечує життєво важливу логістичну підтримку зусиль з надання гуманітарної допомоги по всій країні. Ця ініціатива не лише допомагає забезпечити постраждалі регіони вкрай

необхідними ресурсами, а й демонструє здатність приватного сектору швидко реагувати на кризові ситуації. Програма значно зміцнила репутацію компанії як соціально відповідального бізнесу.



Рисунок 2.7 – Кількість гуманітарної допомоги за 2018-2023р

Джерело: Складено автором на основі [34, с.46-47, 35]

2. Підтримка бігового руху.

Щорічний благодійний забіг, який збирає кошти на соціальні проекти. У 2021 році в марафоні взяли участь понад 5000 учасників, які зібрали близько 1 мільйона гривень на благодійність [36]. Біговий рух став ключовим елементом у програмі корпоративної соціальної відповідальності «Нової Пошти». Компанія обрала підтримку бігу через його демократичність та доступність як виду спорту, що резонує з її місією забезпечувати швидкі та ефективні логістичні рішення для клієнтів.

У вересні 2024 року в Києві відбувся «Перший безбар'єрний марафон Нової Пошти» [37]. Організація цього інноваційного марафону підкреслює прихильність компанії до інклюзії та соціальної відповідальності, особливо в час, коли війна збільшила кількість людей з інвалідністю в Україні. Ця ініціатива не лише заохочує

до бігу, а й встановлює нові стандарти інклюзії у спортивних заходах, демонструючи, що немає перешкод для мрій і що марафонцем може стати кожен.

Партнерство між компанією Нова Пошта та Kyiv Half Marathon є важливою частиною розвитку бігового руху в Україні. З 2015 по 2019 рік «Нова Пошта» активно підтримувала цей захід, виступаючи титульним спонсором, що свідчить про їхню відданість розвитку спорту в країні [38]. У рамках підготовки до марафону організатори проводять безкоштовні тренування під назвою Open Run Day, що дозволяє всім бажаючим покращити свої навички бігу. Крім того, у фінішному коридорі марафону кожен учасник отримує подарунки від партнерів, включаючи воду, що підкреслює увагу до комфорту бігунів. Партнерство «Нова Пошта» з Kyiv Half Marathon не лише сприяє популяризації здорового способу життя, але й зміцнює соціальні зв'язки в громаді, залучаючи більше людей до активного способу життя і підвищуючи обізнаність про важливість фізичної активності. Ця співпраця є прикладом того, як бізнес може позитивно впливати на розвиток спорту та здоров'я в суспільстві.

3. Школа бізнесу «Нова Пошта».

Школа бізнесу є освітнім проєктом, що надає можливість власникам малого та середнього бізнесу в Україні отримати ключові знання для розвитку своїх справ. Місія школи полягає в підтримці підприємців, які прагнуть вдосконалити свої навички та покращити бізнес-процеси. Програми навчання охоплюють різні аспекти підприємництва, включаючи управління, маркетинг та клієнтський сервіс [39]. Школа бізнесу «Нова Пошта» пропонує структуровані курси, розроблені з урахуванням сучасних тенденцій українського ринку та міжнародних бізнес-практик. Учасники отримують не лише теоретичні знання, але й практичні інструменти для впровадження у власному бізнесі. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей, стратегічному плануванню та адаптації до швидкозмінних ринкових умов. Випускники школи формують потужну спільноту підприємців, які обмінюються досвідом та розвивають партнерські відносини, що

сприяє зміцненню бізнес-екосистеми України. Детальніше про курси Школи бізнесу «Нова Пошта» у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Курси Школи бізнесу «Нова Пошта»

2016: курс: 8 кроків до розвитку бізнесу	Запущений у чотирьох містах-мільйонниках України. Чотиримісячна програма охоплювала ключові бізнес-дисципліни та викладалась досвідченими практиками з західною освітою та викладачами МВА-програм. Особливістю проєкту є його практична спрямованість: учасники розробляли реальні дипломні роботи та бізнес-плани, а найкращі студенти отримували гранти на розвиток бізнесу та персональні консультації від співвласників компанії. Така ініціатива створює платформу для розвитку нового покоління підприємців, здатних впливати на майбутнє української економіки.
2017: курс: Прискорення бізнесу	Проєкт розширився до п'яти міст, додавши Київ, та запровадив окремі потоки для малого і середнього бізнесу. Оновлена система відбору учасників враховує потенціал росту їхнього бізнесу, перспективи розвитку та особисту мотивацію. Програма зосередилась на шести ключових модулях, що відповідають потребам підприємців: від бізнес-моделювання до фінансів. Особливістю нового формату стало створення Плану прискорення бізнесу – практичного інструменту для розвитку власної справи.
2018: курс: Ефективність бізнесу	Реалізувала масштабний освітній проєкт у 8 містах України, спрямований на розвиток малого та середнього бізнесу. Програма тривала 4 тижні в кожному місті. Навчання складалося з 7 практичних модулів, що охоплювали ключові аспекти ведення бізнесу: стратегію, фінанси, продажі, створення цінності, маркетинг, цифрові комунікації та управління персоналом. Кожен модуль поєднував теоретичні знання з практичними завданнями та аналізом реальних бізнес-кейсів. Програма завершувалася захистом індивідуальних планів підвищення ефективності бізнесу, а випускники отримували дипломи та можливість здобути гранти на послуги компанії.

Продовження таблиці 2.4

2019: курс: Ефективність бізнесу	Розширила свою програму, запровадивши конкурсний формат з головним призом у 100 000 гривень. Проєкт охопив 418 учасників у 8 містах України. Навчання складалося з 7 модулів, що охоплювали ключові аспекти бізнесу, а переможці з кожної групи змагалися у фіналі в Києві.
2021: курс: Ефективність бізнесу	Провела дві навчальні хвилі у 8 містах України з групами до 40 осіб. Чотириденна програма включала 7 тематичних інтенсивів з різних аспектів ведення бізнесу та завершувалася захистом Booster Plan – плану розвитку бізнесу. Практичну ефективність програми демонструють успіхи випускників: Марина Зотова (бренд PONYC) створила чітку стратегію розвитку, а Вікторія Шимко (She flowers) впровадила фінансову звітність, розширила команду та оптимізувала бізнес-процеси.

Джерело: Складено автором на основі [40, 41, 42, 43, 44]

Успішність проєкту підтверджується конкретними результатами випускників, які змогли впровадити отримані знання у практику власного бізнесу, оптимізувати процеси та досягти вимірюваних результатів у розвитку своїх підприємств. Школа бізнесу «Нова Пошта» зарекомендувала себе як ефективний інструмент підтримки та розвитку підприємництва в Україні, що сприяє формуванню нового покоління бізнес-лідерів та зміцненню національної економіки.

4. Екологічні ініціативи.

Нова Пошта демонструє системний підхід до вирішення проблеми пакувальних матеріалів, впроваджуючи принципи 3R (reuse, reduce, recycle) у свою операційну діяльність. Компанія розпочала активну фазу екологічних ініціатив у 2019 році, в рамках пілотної програми, яка охоплювала десять відділень у Києві. За три з половиною місяці було зібрано 4561 кг вторинної сировини. Успішність цього пілоту призвела до масштабного розгортання мережі спеціальних боксів для збору використаного пакування у семи містах України: Києві, Полтаві, Харкові, Дніпрі,

Одесі та Львові. Важливо відзначити, що компанія встановила понад 500 комплектів для збору, зосередившись виключно на використаному пакуванні від відправлень, не приймаючи інші види вторинної сировини від клієнтів. Особливої уваги заслуговує ініціатива компанії щодо оптимізації використання ресурсів (reduce). У 2019 році було впроваджено новий конструктивний тип упаковки для найпопулярнішої категорії – коробки вагою 2 кг. Це інженерне рішення дозволило скоротити використання картону на 33% завдяки більш ефективному розкрою матеріалу при виробництві. Такий підхід демонструє, що навіть незначні зміни в дизайні можуть призвести до суттєвої економії ресурсів при масштабному впровадженні [45].

«Нова Пошта» демонструє системний підхід до екологічної відповідальності, впровадивши сертифіковану систему екологічного менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001:2015 [24, с. 8]. Компанія розробила багаторівневу стратегію захисту довкілля, яка охоплює всі аспекти її діяльності – від транспортних операцій до офісного адміністрування. Ключовим пріоритетом компанії є скорочення вуглецевого сліду від транспортних операцій [46]. Для досягнення цієї мети Нова Пошта використовує автотранспорт, що відповідає екологічним стандартам Євро 5 та Євро 6, та впроваджує інтелектуальну систему оптимізації маршрутів для мінімізації порожніх пробігів [24]. Такий підхід не лише зменшує викиди парникових газів, але й підвищує операційну ефективність.

Компанія запровадила комплексну систему поводження з відходами, особливо зосередившись на пакувальних матеріалах. У всіх підрозділах здійснюється повний цикл збору та сортування картону, паперу, стрейч-плівки та поліетиленових пакетів з подальшою передачею на переробку. Для залучення клієнтів до екологічних ініціатив у відділеннях встановлені спеціальні контейнери для сортування з відповідними інформаційними матеріалами. Концепція «зеленого офісу», яка передбачає комплекс заходів для раціонального використання ресурсів.

Серед ключових ініціатив: впровадження електронного документообігу, встановлення контейнерів для роздільного збору відходів, організація корпоративного транспорту для співробітників та активна просвітницька робота щодо економії ресурсів на робочому місці [24].

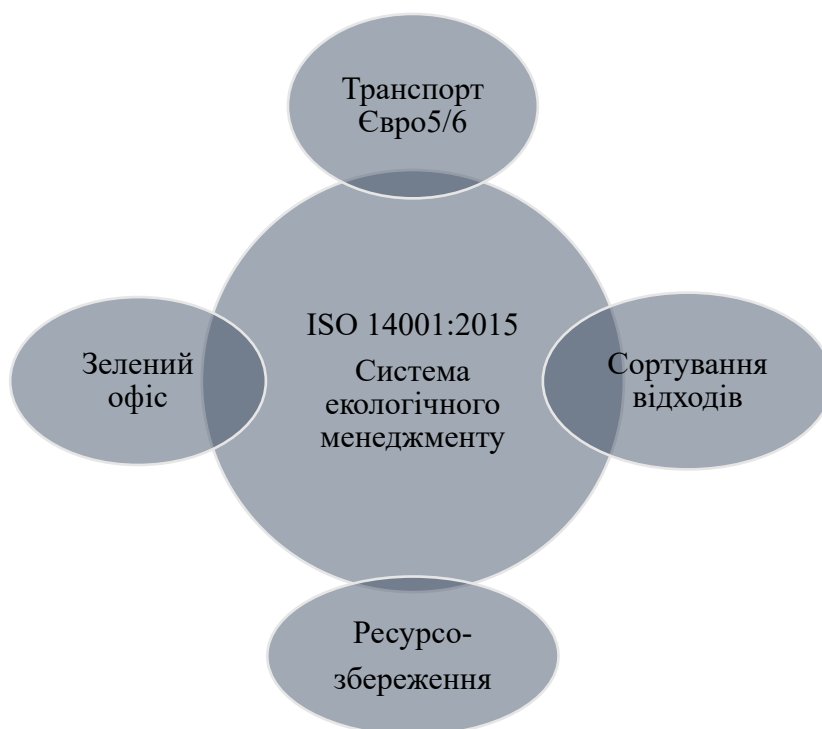


Рисунок 2.8 – Екологічна система «Нової пошти»

Джерело: Складено автором на основі [24, с. 8-9]

Отже, компанія «Нова пошта» демонструє комплексний та системний підхід до впровадження корпоративної соціальної відповідальності у свою діяльність. Компанія активно працює над реалізацією цілей сталого розвитку ООН, впроваджуючи різноманітні соціальні, екологічні та освітні ініціативи. Особливо варто відзначити проєкт «Гуманітарна пошта України», який набув важливого значення під час повномасштабного вторгнення Росії. У 2022 році обсяги перевезень в рамках цього проєкту зросли у 12 разів, що демонструє здатність компанії швидко адаптуватися до кризових ситуацій та ефективно відповідати на суспільні потреби. Значну увагу компанія приділяє розвитку підприємництва через освітній проєкт «Школа бізнесу Нова пошта», який надає можливість власникам малого та середнього бізнесу отримати необхідні знання та навички для розвитку

своїх підприємств. Важливим напрямом КСВ є підтримка спортивного руху, зокрема організація марафонів, які не лише популяризують здоровий спосіб життя, але й мають благодійну складову. Компанія також демонструє системний підхід до екологічної відповідальності, впровадивши сертифіковану систему екологічного менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001:2015. Реалізуються програми з переробки пакувальних матеріалів, оптимізації використання ресурсів та зменшення вуглецевого сліду від транспортних операцій. «Нова пошта» має власний Кодекс корпоративної етики, який базується на чотирьох основних цінностях: орієнтація на клієнта, технологічність, розвиток персоналу та ефективність. Компанія дотримується принципів прозорості та етичного ведення бізнесу, що позитивно впливає на її репутацію. Таким чином, КСВ стала невід'ємною частиною бізнес-стратегії «Нової пошти», що дозволяє компанії не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, але й робити значний внесок у сталий розвиток суспільства та економіки України.

2.3 Оцінка управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві

Оцінка ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю в компанії «Нова пошта» вимагає комплексного аналізу різних аспектів діяльності компанії. Варто відзначити, що компанія демонструє високий рівень соціальної відповідальності, про що свідчать численні проєкти та ініціативи, описані в попередньому параграфі. Однак детальний аналіз виявляє ряд аспектів, які потребують вдосконалення.

Аналізуючи екологічний напрямок КСВ, можна помітити, що незважаючи на впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015 [24, с. 8],

компанія все ще має значний вуглецевий слід через велику кількість транспортних операцій. Хоча «Нова пошта» використовує автотранспорт, що відповідає стандартам Євро 5 та Євро 6, частка електротранспорту в автопарку компанії залишається невеликою і автопарк компанії все ще значною мірою залежить від традиційного палива, що свідчить про необхідність подальшої модернізації автопарку. Також потребує вдосконалення система моніторингу та звітності щодо екологічних показників.

Аналіз екологічної ініціативи показує, що хоча компанія встановила понад 500 комплектів для збору використаного пакування [45], це охоплює лише сім великих міст України. Враховуючи, що мережа «Нової пошти» налічує 11400 відділень [23], можна зробити висновок про недостатнє географічне охоплення програми сортування та переробки відходів. Загалом в Україні щороку утворюється близько 450 млн тонн відходів, з яких лише приблизно 3% підлягає переробці [47]. «Нова Пошта», як один із найбільших гравців на ринку логістики, має можливість впливати на цей процес через свої програми утилізації та співпрацю з екологічними ініціативами.

Щодо соціальних проєктів, варто звернути увагу на освітню програму «Школа бізнесу Нова пошта». Хоча проєкт має позитивні результати, аналіз даних показує обмежене охоплення аудиторії. У 2019 році програма охопила лише 418 учасників у 8 містах України [43], що є незначним показником порівняно з потенційною аудиторією малого та середнього бізнесу в країні. Це свідчить про необхідність масштабування освітніх ініціатив. У сфері розвитку місцевих громад спостерігається певна нерівномірність у розподілі соціальних інвестицій між різними регіонами присутності компанії. Коли «Нова пошта» активно підтримує громади у великих містах, менші населені пункти можуть отримувати менше уваги та ресурсів. Це створює ризик нерівномірного соціального розвитку та може впливати на репутацію компанії в певних регіонах.

Аналіз проєкту «Гуманітарна пошта України» демонструє значне зростання обсягів перевезень після початку повномасштабного вторгнення – з 20 тисяч тонн за весь попередній період до 1500 тонн щомісяця після лютого 2022 року [33]. Однак, за даними звіту [34, с. 46-47], існують певні логістичні обмеження та складнощі з координацією великої кількості волонтерських організацій, що вказує на потребу в удосконаленні системи управління гуманітарними перевезеннями.

Аналіз організаційної структури компанії [24, с. 6] показує відсутність окремого підрозділу, який би відповідав виключно за реалізацію КСВ-стратегії. Тобто однією з проблем є відсутність чіткої структури управління КСВ та інтегрованої системи оцінки ефективності соціальних інвестицій. Хоча компанія реалізує численні соціальні проєкти та ініціативи, не завжди зрозуміло, як вимірюється їх результативність та який вплив вони мають на досягнення стратегічних цілей бізнесу. Відсутність систематичного підходу до оцінки соціальних інвестицій може призводити до неефективного розподілу ресурсів та зниження потенційного позитивного впливу КСВ-ініціатив.

Важливим викликом є також недостатня інтеграція принципів КСВ у щоденні бізнес-процеси на всіх рівнях організації. Хоча топ-менеджмент демонструє прихильність до соціальної відповідальності, не всі співробітники можуть повністю розуміти важливість КСВ та свою роль у її реалізації. Це створює розрив між стратегічним баченням та операційною діяльністю. Необхідно розробити більш ефективні механізми залучення персоналу до КСВ-ініціатив та підвищення їх обізнаності щодо соціальної відповідальності. Система мотивації персоналу щодо участі в КСВ-ініціативах також потребує вдосконалення. Хоча компанія заохочує волонтерство та соціальну активність співробітників, відсутні чіткі механізми визнання та винагороди за таку діяльність. Це може знижувати рівень залучення персоналу до соціальних проєктів та обмежувати їх потенційний.

Комунікація з стейкхолдерами щодо КСВ-ініціатив також має певні недоліки. Хоча компанія регулярно публікує звіти про соціальну відповідальність,

вони не завжди містять достатньо деталізовану інформацію про конкретні результати та вплив проєктів. Більш прозора та систематична комунікація могла б покращити розуміння стейкхолдерами соціальних ініціатив компанії та посилити їх підтримку.

Фінансування КСВ-ініціатив також створює певні виклики, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Компанії необхідно знайти баланс між підтримкою соціальних проєктів та забезпеченням фінансової стійкості бізнесу. Для цього потрібно більш ретельного планувати бюджет КСВ та здійснювати пошук інноваційних моделей фінансування соціальних ініціатив. Важливим аспектом є також розвиток партнерств та колаборацій у сфері КСВ. Хоча «Нова пошта» співпрацює з різними організаціями, існує потенціал для розширення партнерської мережі та реалізації більш масштабних спільних проєктів, які могли б мати системний вплив на вирішення соціальних та екологічних проблем.

За результатами проведеного аналізу можна виділити основні проблеми в управлінні КСВ на підприємстві «Нова пошта», які представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні проблеми в управлінні КСВ на підприємстві «Нова пошта»

Проблема	Короткий опис
Екологічні проблеми	<ul style="list-style-type: none"> - Значний вуглецевий слід через малу частку електротранспорту. - Обмежене географічне охоплення програми сортування відходів (лише 7 міст).
Обмеженість соціальних проєктів	<ul style="list-style-type: none"> - Мале охоплення освітньої програми «Школа бізнесу». - Нерівномірний розподіл соціальних інвестицій між регіонами.
Організаційні недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність окремого КСВ-підрозділу. - Відсутність інтегрованої системи оцінки ефективності КСВ.
Проблеми з персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня інтеграція КСВ у щоденні бізнес-процеси. - Слабка система мотивації персоналу щодо участі в КСВ-ініціативах.
Комунікаційні недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня деталізація інформації про результати КСВ-проєктів. - Потреба в покращенні прозорості комунікації зі стейкхолдерами.

Продовження Таблиці 2.5

Фінансові виклики	- Необхідність пошуку балансу між КСВ та фінансовою стійкістю. - Потреба в інноваційних моделях фінансування соціальних ініціатив.
Партнерська взаємодія	- Обмежена партнерська мережа. - Потреба в реалізації більш масштабних спільних проєктів.

Джерело: Складено автором

Отже, компанія демонструє високий рівень соціальної відповідальності та реалізує численні важливі ініціативи, проте існує ряд аспектів, які потребують вдосконалення. В екологічному напрямку, незважаючи на впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015, компанія все ще має значний вуглецевий слід через недостатню частку електротранспорту в автопарку. Програма збору використаного пакування, хоча й охоплює понад 500 комплектів, представлена лише в семи великих містах, що є недостатнім з огляду на загальну мережу з 11400 відділень. Соціальні проєкти компанії, такі як «Школа бізнесу Нова пошта» та «Гуманітарна пошта України», демонструють позитивні результати, але мають обмежене охоплення аудиторії та потребують масштабування. Спостерігається нерівномірність у розподілі соціальних інвестицій між різними регіонами присутності компанії, що може впливати на її репутацію в певних населених пунктах. Суттєвим недоліком є відсутність окремого підрозділу, відповідального за реалізацію КСВ-стратегії, та інтегрованої системи оцінки ефективності соціальних інвестицій. Це ускладнює вимірювання результативності проєктів та їх впливу на досягнення стратегічних цілей бізнесу. Також виявлено недостатню інтеграцію принципів КСВ у щоденні бізнес-процеси та потребу в удосконаленні системи мотивації персоналу щодо участі в соціальних ініціативах. Комунікація зі стейкхолдерами потребує покращення через недостатню деталізацію інформації про конкретні результати та вплив проєктів. В умовах економічної нестабільності та воєнного стану особливої уваги потребує питання фінансування КСВ-ініціатив та пошуку інноваційних моделей їх підтримки. Існує також потенціал для розширення партнерської мережі та реалізації більш

масштабних спільних проєктів, які могли б мати системний вплив на вирішення соціальних та екологічних проблем. Подальший розвиток КСВ у компанії вимагає комплексного підходу до вирішення виявлених проблем та постійного вдосконалення існуючих практик соціальної відповідальності.

У результаті проведеного дослідження корпоративної соціальної відповідальності підприємства «Нова Пошта» можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, компанія, заснована у 2001 році, за два десятиліття трансформувалася з невеликого стартапу в беззаперечного лідера ринку експрес-доставки в Україні, що свідчить про її здатність адаптуватися до змінюваних умов бізнес-середовища. Сьогодні «Нова Пошта» має розгалужену мережу з 11400 відділень та 15500 поштоматів, що забезпечує доступність послуг для широкого кола клієнтів. Фінансові результати компанії демонструють стабільне зростання: чистий дохід від реалізації послуг зріс з 13,453 млн грн у 2019 році до 36,469 млн грн у 2023 році, а чистий прибуток — з 783 млн грн до 3,967 млн грн. Це свідчить про ефективність управлінських рішень та обрану стратегію розвитку. По-друге, «Нова Пошта» активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності, що стає все більш актуальним у сучасному бізнес-середовищі. Компанія не лише дотримується високих стандартів обслуговування клієнтів, а й активно підтримує соціальні проєкти та екологічні ініціативи. Впровадження екологічних рішень, таких як використання електромобілів та утилізація упаковки, а також реалізація проєктів, таких як «Гуманітарна пошта», демонструють її прагнення до сталого розвитку та соціальної відповідальності. По-третє, «Нова Пошта» активно долучається до реалізації цілей сталого розвитку ООН, що підтверджується соціальними проєктами та благодійними акціями. Ініціативи, наприкладі безкоштовної доставки гуманітарної допомоги в прифронтові регіони під час війни свідчать про готовність компанії швидко реагувати на виклики сучасності і підтримувати суспільство в складні часи. Отже, «Нова Пошта» є яскравим прикладом того, як бізнес може успішно інтегрувати соціальну відповідальність у

свою стратегію розвитку. Компанія демонструє високий рівень ефективності управління та здатність адаптуватися до викликів часу, що робить її надійним партнером для мільйонів українців та прикладом для інших підприємств у галузі.

РОЗДІЛ 3

Рекомендації щодо вдосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю

3.1. Перспективні напрямки розвитку соціально відповідальних практик компанії

У сучасному бізнес-середовищі корпоративна соціальна відповідальність відіграє все більш важливу роль у формуванні стратегій компаній. КСВ передбачає інтеграцію соціальних та екологічних питань у бізнес-процеси, що дозволяє компаніям не тільки мінімізувати негативний вплив своєї діяльності, але й зробити позитивний внесок у розвиток суспільства та навколишнього середовища. Компанія «Нова Пошта», як один з лідерів логістичного ринку України, має великий потенціал для впровадження та розвитку соціально відповідальних практик. У цьому розділі будуть розглянуті перспективні напрямки розвитку КСВ компанії, які спрямовані на підвищення рівня соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності та соціально відповідальних практик компанії «Нова Пошта» відкриває широкі можливості для впровадження інноваційних проєктів. Потенційні сфери охоплюють весь спектр діяльності компанії – від «зелених» ініціатив до реалізації просвітницьких програм та втілення важливих соціальних ініціатив. Такий комплексний підхід дозволяє створити збалансовану систему сталого розвитку, що враховує інтереси всіх зацікавлених сторін та сприяє позитивним змінам у суспільстві.

На основі виявлених екологічних викликів рекомендується впровадити комплексну програму екологічної модернізації компанії. Першочергово варто зосередитися на поетапному переході корпоративного автопарку на електромобілі та гібридні транспортні засоби, що дозволить суттєво знизити вуглецевий слід

компанії. Паралельно необхідно розширити існуючу систему сортування відходів, охопивши всі регіональні представництва та офіси по всій території України, при цьому забезпечивши працівників необхідною інфраструктурою та проводячи регулярні тренінги щодо правильного сортування.



Рисунок 3.1 – Напрямки розвитку соціально відповідальних практик компанії

Джерело: Складено автором

- Розширення екологічних ініціатив.

Критично важливим є запуск масштабної програми з управління життєвим циклом упаковки, яка включатиме як оптимізацію дизайну з метою мінімізації використання матеріалів, так і налагодження процесів збору та переробки використаної упаковки. Рекомендується також прискорити цифрову трансформацію бізнес-процесів через впровадження електронного документообігу, хмарних технологій зберігання даних та автоматизованих систем управління, що дозволить істотно скоротити споживання паперу та інших офісних матеріалів. Додатково пропонується встановити «розумні» системи освітлення та кліматконтролю в офісних приміщеннях для оптимізації енергоспоживання, а

також створити «зелені зони» на території компанії з використанням енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії.

- Підтримка соціальних проєктів.

Для посилення соціального впливу та вирішення виявлених проблем у сфері підтримки підприємництва та соціальної інклюзії рекомендується розробити комплексну стратегію соціальних ініціатив. Ключовим елементом може стати масштабування освітньої програми «Школа бізнесу», доповнивши її спеціалізованими модулями з цифрової трансформації та сталого розвитку бізнесу. Програму варто адаптувати під різні рівні підприємців – від початківців до досвідчених власників бізнесу, включивши практичні воркшопи з електронної комерції, digital-маркетингу та операційної ефективності. Додатково рекомендується запровадити менторську програму, де успішні підприємці зможуть ділитися досвідом з початківцями, створюючи простір взаємопідтримки в бізнес-середовищі. Важливим напрямком має стати розвиток інклюзивних соціальних ініціатив, зокрема організація серії спортивно-благодійних заходів, таких як інклюзивні марафони, велопробіги та командні змагання, де учасники з різними можливостями зможуть проявити себе. Доцільно започаткувати грантову програму для соціальних підприємців, які створюють робочі місця для людей з інвалідністю або розробляють інноваційні рішення для покращення доступності послуг. Також рекомендується створити платформу для регулярного діалогу з громадськими організаціями та активістами щодо розвитку інклюзивної інфраструктури та сервісів компанії.

- Розвиток освітніх програм.

Також є перспективним напрямком діяльності компанії. Для підвищення ефективності діяльності та посилення конкурентних позицій рекомендується розширити освітній напрямок «Нової Пошти» шляхом впровадження комплексної програми розвитку підприємництва. Враховуючи недостатню обізнаність малого та середнього бізнесу щодо сучасних логістичних рішень доцільно створити

всеохоплюючу освітню екосистему. Вона може включати регулярні практичні семінари з досвідченими фахівцями компанії, інтерактивні майстер-класи з успішними підприємцями, а також спеціалізовані онлайн-курси, що охоплюватимуть ключові аспекти ведення бізнесу – від базових принципів логістики до передових методів цифрового маркетингу та фінансового планування. Особливу увагу варто приділити розробці навчальних модулів з автоматизації бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій у операційну діяльність.

- Укріплення партнерських відносин.

З метою посилення соціального впливу та вирішення виявлених проблем взаємодії зі спільнотами, рекомендується розширити програму партнерської співпраці «Нової Пошти» з громадським сектором. Враховуючи актуальні виклики у сфері соціального розвитку, доцільно запровадити систематичний підхід до реалізації спільних проєктів із провідними громадськими організаціями. Рекомендується створити платформу соціального партнерства, яка об'єднає зусилля компанії та громадських ініціатив у ключових напрямках: підтримка освітніх програм для вразливих груп населення, охорона здоров'я, впровадження екологічних ініціатив та реалізація проєктів з розвитку місцевих громад. Особливу увагу слід приділити організації регулярних форумів та консультацій з представниками громадськості для виявлення актуальних соціальних потреб та розробки ефективних механізмів їх задоволення.

- Збереження прозорості та звітності.

Для підвищення рівня прозорості діяльності та вирішення виявлених проблем у сфері корпоративної звітності рекомендується впровадити комплексну систему ESG-звітності (Environmental (навколишнє середовище), Social (соціальний аспект) та Governance (управління)), що відповідатиме міжнародним стандартам. З огляду на зростаючий запит стейкхолдерів щодо доступності інформації про соціально-відповідальні практики компанії, доцільно розширити формат щорічної звітності, включивши до неї детальний аналіз впливу на довкілля,

показники корпоративного управління. Пропонується запровадити щоквартальні проміжні звіти про прогрес у досягненні цілей сталого розвитку, які будуть доступні на спеціально створеній інтерактивній онлайн-платформі. Важливим елементом має стати впровадження системи аудиту соціальної звітності та верифікації даних щодо впливу компанії на навколишнє середовище. Окрему увагу слід приділити розробці чітких KPI у сфері ESG та регулярному моніторингу їх виконання із залученням зовнішніх експертів та представників громадськості.

Для вирішення проблем, виявлених у таблиці 2.5, пропонуються заходи та рекомендації, описані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Вирішення проблем в управлінні КСВ на підприємстві «Нова пошта»

Проблема	Пропозиції щодо вирішення
Екологічні проблеми	<ul style="list-style-type: none"> - Розробити поетапний план переходу 50% автопарку на електромобілі до 2027 року. - Встановити зарядні станції у всіх логістичних хабах. - Впровадити комплексну систему сортування та переробки відходів у всіх відділеннях. - Запустити пілотний проект з використання біорозкладної упаковки.
Обмеженість соціальних проєктів	<ul style="list-style-type: none"> - Масштабувати освітню програму «Школа бізнесу» через онлайн-платформу. - Розробити методологію оцінки потреб регіонів для справедливого розподілу інвестицій. - Запровадити грантову програму для локальних соціальних ініціатив.
Організаційні недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - Створити окремий департамент КСВ з виділеним бюджетом та повноваженнями. - Розробити систему KPI для оцінки ефективності КСВ-проєктів. - Впровадити щоквартальний аудит КСВ-ініціатив.
Проблеми з персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - Включити КСВ в систему оцінки працівників. - Створити систему бонусів за участь у соціальних проєктах. - Проводити регулярні тренінги з КСВ для всіх співробітників.

Продовження таблиці 3.1

Комунікаційні недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - Створити окремий веб-портал для висвітлення КСВ-ініціатив. - Запровадити щоквартальні публічні звіти про прогрес КСВ-проектів. - Організувати регулярні форуми стейкхолдерів. - Розробити комунікаційну стратегію з КСВ.
Фінансові виклики	<ul style="list-style-type: none"> - Виділити фіксований відсоток прибутку на КСВ-ініціативи. - Залучити грантове фінансування від міжнародних донорів. - Розробити механізми співфінансування проектів з партнерами.
Партнерська взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> - Укласти угоду з новими громадськими організаціями та підприємствами для реалізації спільних соціальних проектів. - Запустити спільні проекти з міжнародними організаціями.

Джерело: Складено автором

Отже, ці заходи можуть допомогти компанії «Нова Пошта» ефективніше вирішувати проблеми, які були дослідженні у розділі 2, та підвищувати свій рівень соціальної відповідальності та сталого розвитку. Реалізуючи ці напрямки, компанія може підвищити свою репутацію, побудувати лояльність клієнтів та працівників, залучити та утримати талановитих працівників та створити нові можливості для ведення бізнесу.

Таким чином, проведений аналіз перспективних напрямків розвитку соціально відповідальних практик компанії «Нова Пошта» дозволяє зробити комплексні висновки щодо потенціалу вдосконалення КСВ-діяльності підприємства. Визначено п'ять ключових векторів розвитку: розширення екологічних ініціатив, підтримка соціальних проектів, розвиток освітніх програм, укріплення партнерських відносин та збереження прозорості й звітності. У сфері екологічної відповідальності запропоновано амбітну програму модернізації, що включає перехід на електротранспорт, впровадження комплексної системи управління відходами та оптимізацію енергоспоживання. Соціальний напрямок передбачає масштабування успішної програми «Школа бізнесу» та запуск нових

інклюзивних ініціатив, спрямованих на підтримку вразливих груп населення. Особливу увагу приділено розвитку освітньої екосистеми, яка має забезпечити комплексну підтримку підприємництва через практичні семінари, майстер-класи та спеціалізовані онлайн-курси. Запропоновано створення платформи соціального партнерства для систематизації співпраці з громадським сектором та впровадження сучасної системи ESG-звітності, що відповідає міжнародним стандартам. Для подолання виявлених проблем розроблено детальні рекомендації, що охоплюють екологічні, соціальні, організаційні, комунікаційні та фінансові аспекти діяльності компанії. Реалізація запропонованих заходів дозволить «Новій Пошті» не лише підвищити ефективність управління КСВ, але й зміцнити свої позиції як соціально відповідального лідера логістичного ринку України, створюючи додаткову цінність для всіх стейкхолдерів та сприяючи сталому розвитку суспільства.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих практик корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність стала невід'ємною складовою сучасного бізнесу, трансформуючись із добровільної ініціативи у стратегічний інструмент розвитку та конкурентної переваги. В умовах глобальних викликів та високих очікувань суспільства, компанії переосмислюють свою роль, виходячи за межі традиційного фокусу на максимізації прибутку. «Нова Пошта», як один із лідерів логістичного ринку України, демонструє прогресивний підхід до впровадження КСВ-практик, інтегруючи принципи сталого розвитку у свою операційну діяльність. Особливої актуальності набуває аналіз та обґрунтування нових напрямків соціально відповідальних ініціатив компанії в контексті воєнного стану, що створюють унікальні виклики та можливості для розвитку бізнесу. Комплексний підхід до КСВ передбачає не лише благодійність та соціальні проекти, але й системну трансформацію бізнес-процесів з урахуванням їх впливу

на довкілля, суспільство та економіку. Важливим аспектом є також вимірювання ефективності КСВ-ініціатив та їх внеску у досягнення Цілей сталого розвитку ООН. У цьому параграфі розглянемо детальніше обґрунтування запропонованих напрямків розвитку соціально відповідальних практик компанії «Нова Пошта» та їх потенційний вплив.

- Розширення екологічних ініціатив.

Запропонована програма екологічної модернізації є підходом до мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та підвищення корпоративної соціальної відповідальності. Перехід корпоративного автопарку на електромобілі та гібридні транспортні засоби є найважливішим елементом стратегії, який забезпечуватиме пряме скорочення викидів газів. Така трансформація може зменшити вуглецевий слід компанії, що матиме суттєвий екологічний ефект. Економічна доцільність цього рішення підтверджується довгостроковим зниженням витрат на паливо та технічне обслуговування транспорту. Розширення системи сортування відходів має принципове значення для формування екологічної культури всередині компанії. Впровадження системи сортування по всій території України дозволить мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та сформувати потужний корпоративний імідж екологічно відповідальної компанії. Додаткові витрати на інфраструктуру та навчання персоналу будуть компенсовані підвищенням репутації та лояльності споживачів. Програма управління життєвим циклом упаковки демонструє комбінований підхід до вирішення проблеми утилізації матеріалів. Оптимізація дизайну упаковки та налагодження процесів її збору й переробки може скоротити обсяги відходів на 60-70%, що має великий екологічний ефект. Крім того, це сприятиме формуванню іміджу компанії як інноваційного та відповідального учасника ринку. Цифрова трансформація бізнес-процесів несе подвійну вигоду: екологічну та економічну. Впровадження електронного документообігу та хмарних технологій дозволить скоротити споживання паперових носіїв, що безпосередньо позначиться на збереженні

лісових ресурсів. Водночас, автоматизація процесів підвищить операційну ефективність та знизить адміністративні витрати компанії. Встановлення «розумних» систем освітлення та кліматконтролю є ще одним важливим кроком у напрямку енергоефективності. Такі технології дають змогу оптимізувати енергоспоживання офісних приміщень, що має екологічне й відчутне економічне значення через скорочення витрат на комунальні послуги. Отож, запропонована комплексна програма екологічної модернізації «Нова пошта» матиме потужний потенціал для досягнення стратегічних цілей компанії. Вона забезпечує синергію екологічних та економічних переваг, підвищує конкурентоспроможність організації та демонструє її лідерство у впровадженні принципів сталого розвитку.

- Підтримка соціальних проєктів.

Розширення освітньої програми «Школа бізнесу» має потенціал впливу на розвиток підприємництва через надання актуальних знань та практичних інструментів для різних категорій підприємців. Модернізація освітньої програми з включенням спеціалізованих модулів цифрової трансформації та сталого розвитку забезпечуватиме підприємцям конкурентні переваги в динамічному бізнес-середовищі. Адаптація навчальних матеріалів під різні рівні підготовки дозволить охопити широку аудиторію – від початківців до досвідчених власників бізнесу, що розширює можливості для професійного розвитку. Також впровадження менторської програми створюватиме унікальний простір професійної комунікації та обміну досвідом. Такий підхід сприятиме передачі практичних знань та формуванню екосистему підтримки підприємців, заснованої на принципах взаємодопомоги та солідарності. Розвиток інклюзивних соціальних ініціатив матиме значний потенціал у післявоєнному відновленні. Організація спортивно-благодійних заходів демонструватиме соціальну відповідальність компанії та створюватиме інклюзивне середовище, яке руйнує стереотипи та просуває ідеї рівності. Ці заходи також сприятимуть підвищенню суспільної обізнаності щодо підтримки людей з різними можливостями. Запровадження

грантової програми для соціальних підприємців є стратегічним інструментом підтримки інноваційних соціальних проєктів. Фокус на створенні робочих місць для людей з інвалідністю та розробці інклюзивних рішень демонструватиме підхід до вирішення соціальних викликів. Такі ініціативи не лише допомагають конкретним підприємцям, але й сприяють формуванню більш інклюзивного суспільства.

- Розвиток освітніх програм.

Створення всеохоплюючої освітньої програми забезпечить багаторівневу підтримку підприємців через різноманітні формати навчання. Регулярні практичні семінари з фахівцями компанії дозволять передавати унікальний практичний досвід, що має значно вищу цінність порівняно з теоретичними курсами. Інтерактивні майстер-класи з успішними підприємцями будуть створювати простір для безпосередньої комунікації та обміну досвідом. Спеціалізовані онлайн-курси виступають ключовим інструментом масштабування освітніх можливостей. Охоплення широкого спектра бізнес-процесів – від логістики до цифрового маркетингу – даватиме повне уявлення про сучасне підприємництво. «Нова Пошта» не просто надає освітні послуги, а створює спільноту підтримки та розвитку підприємництва, що підвищує її репутацію як соціально відповідальної компанії. Економічна ефективність такого підходу – це розширення клієнтської бази, підвищення лояльності існуючих клієнтів, формування позитивного іміджу та створення додаткового каналу комунікації з підприємницькою спільнотою.

- Укріплення партнерських відносин.

Створення платформи соціального партнерства забезпечуватиме системний механізм вирішення актуальних суспільних викликів. Через цільову співпрацю з громадськими організаціями компанія отримує унікальну можливість конкурентного впливу на соціальні процеси, охоплюючи критично важливі сфери розвитку – від освіти вразливих груп до екологічних ініціатив. Регулярні форуми та консультації виступатимуть ключовим інструментом діагностики соціальних

потреб, дозволяючи компанії бути максимально релевантною та адаптивною. Такий підхід дозволить трансформувати «Нову Пошту» з класичного бізнес-суб'єкта на активного учасника соціальних перетворень. Стратегічна цінність партнерської програми полягатиме в синергії ресурсів бізнесу та громадських ініціатив, що створюватимуть нову модель взаємодії, орієнтовану на довгострокові суспільні зміни.

- Збереження прозорості та звітності.

Впровадження комплексної системи ESG-звітності для «Нової Пошти» представляє стратегічний інструмент підвищення корпоративної прозорості та довіри стейкхолдерів. Під розширеною звітністю пропонується всебічна оцінка впливу компанії на навколишнє середовище, соціальну сферу та корпоративне управління. Запропонована модель звітності забезпечуватиме багаторівневу комунікацію з усіма зацікавленими сторонами – від інвесторів до громадських активістів. Щоквартальні проміжні звіти з інтерактивною онлайн-платформою створюватимуть механізм безперервного моніторингу та оцінки прогресу компанії в досягненні цілей сталого розвитку. Системний підхід до аудиту соціальної звітності з залученням зовнішніх експертів підвищуватиме об'єктивність представлених даних. Розроблені чіткі KPI у сфері ESG дозвоятимуть кількісно оцінювати ефективність соціально-відповідальних ініціатив компанії. Цінність такого підходу полягає в формуванні репутації прозорості, відповідальності та орієнтованої на сталий розвиток компанії.

На основі таблиці 3.1 було проведено аналіз ефективності запропонованих практик корпоративної соціальної відповідальності для компанії «Нова пошта», детальніше у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз ефективності пропозицій щодо вирішення проблем

КСВ

Напрямок	Пропозиції	Обґрунтування ефективності
Екологічні проблеми	<ul style="list-style-type: none"> - Перехід 50% автопарку на електромобілі до 2027 року. - Встановлення зарядних станцій. - Впровадження системи сортування відходів. - Використання біорозкладної упаковки. 	<ul style="list-style-type: none"> - Значне скорочення викидів CO₂. - Зменшення операційних витрат на паливо в довгостроковій перспективі. - Створення необхідної інфраструктури для сталого розвитку.
Соціальні проекти	<ul style="list-style-type: none"> - Масштабування «Школи бізнесу» онлайн. - Методологія оцінки потреб регіонів. - Грантова програма для локальних ініціатив. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення охоплення аудиторії при оптимізації витрат. - Забезпечення справедливого розподілу ресурсів. - Підвищення залученості місцевих громад.
Організаційні зміни	<ul style="list-style-type: none"> - Створення департаменту КСВ. - Впровадження системи КРІ. - Регулярний аудит. 	<ul style="list-style-type: none"> - Професійний підхід до управління КСВ. - Можливість об'єктивної оцінки результатів. - Своєчасне виявлення та усунення недоліків.
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - Включення КСВ в систему оцінки. - Система бонусів. - Регулярні тренінги. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення мотивації співробітників. - Розвиток необхідних компетенцій. - Краще розуміння важливості КСВ.
Комунікація	<ul style="list-style-type: none"> - Створення веб-порталу. - Регулярні звіти. - Форуми стейкхолдерів. - Комунікаційна стратегія. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення прозорості діяльності. - Зміцнення довіри стейкхолдерів. - Забезпечення ефективного зворотного зв'язку.
Фінансування	<ul style="list-style-type: none"> - Фіксований відсоток прибутку на КСВ. - Грантове фінансування. - Механізми співфінансування. 	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення стабільної фінансової бази. - Розподіл фінансового навантаження. - Збільшення масштабу проектів.

Продовження таблиці 3.2

Партнерство	<ul style="list-style-type: none"> - Співпраця з громадськими організаціями. - Спільні проекти з міжнародними організаціями. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення можливостей реалізації проєктів. - Обмін досвідом та найкращими практиками. - Посилення соціального впливу.
-------------	--	--

Джерело: Складено автором

Отож, у цьому розділі було детально досліджено та обґрунтовано п'ять ключових напрямків вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності компанії: розширення екологічних ініціатив, підтримка соціальних проєктів, розвиток освітніх програм, укріплення партнерських відносин та збереження прозорості й звітності. В рамках екологічного напрямку запропоновано програму модернізації, що передбачає перехід 50% автопарку на електромобілі до 2027 року, впровадження комплексної системи управління відходами та оптимізацію енергоспоживання. Соціальний вектор включає масштабування успішної програми «Школа бізнесу» через створення онлайн-платформи та запуск нових інклюзивних ініціатив для підтримки вразливих груп населення. Особливу увагу приділено розвитку освітньої екосистеми, яка забезпечуватиме комплексну підтримку підприємництва через практичні семінари, майстер-класи та спеціалізовані онлайн-курси. Запропоновано створення платформи соціального партнерства для систематизації співпраці з громадським сектором та впровадження сучасної системи ESG-звітності, що відповідає міжнародним стандартам. Для подолання виявлених проблем розроблено детальні рекомендації, що охоплюють екологічні, соціальні, організаційні, комунікаційні та фінансові аспекти діяльності компанії. Проведений аналіз ефективності запропонованих заходів демонструє їх потенціал для досягнення стратегічних цілей компанії через синергію екологічних та економічних переваг. Реалізація рекомендованих практик дозволить «Новій Пошті» не лише підвищити ефективність управління КСВ, але й зміцнити свої позиції як соціально відповідального лідера логістичного ринку України,

створюючи додаткову цінність для всіх стейкхолдерів та сприяючи сталому розвитку суспільства. Впровадження запропонованих заходів матиме комплексний позитивний вплив на репутацію компанії, лояльність клієнтів та працівників, а також створить нові можливості для розвитку бізнесу в контексті сучасних викликів та післявоєнного відновлення України.

ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз засвідчив трансформацію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) із добровільної ініціативи у стратегічний інструмент розвитку та забезпечення конкурентних переваг сучасного бізнесу. КСВ реалізується через три основні напрями – економічну відповідальність (створення робочих місць, сплата податків), соціальну (благодійність, підтримка громад) та екологічну (захист довкілля, ресурсозбереження). Це забезпечує комплексний підхід до врахування інтересів усіх стейкхолдерів компанії.

Дослідження методичних підходів виявило необхідність комплексного застосування як кількісних методів оцінки ефективності КСВ (фінансові результати, статистичні показники), так і якісних (опитування, фокус-групи, аналіз кейсів). Основними критеріями оцінки визначено результативність, економічність, доцільність та ефективність управління, що дозволяє всебічно оцінити вплив КСВ-практик на діяльність компанії та суспільство.

Аналіз діяльності компанії "Нова Пошта" продемонстрував вражаючу динаміку розвитку – розширення мережі до 11400 відділень та зростання чистого доходу до 36469 млн грн у 2023 році. Навіть в умовах війни компанія посилила соціальні ініціативи, особливо через проєкт "Гуманітарна пошта України". Водночас виявлено ключові виклики: значний вуглецевий слід, обмежене охоплення програми сортування відходів, потреба у масштабуванні освітніх програм, відсутність окремого КСВ-підрозділу.

На основі виявлених проблем розроблено комплексну програму вдосконалення управління КСВ, яка включає: перехід 50% автопарку на електромобілі до 2027 року, впровадження системи управління відходами, розширення освітньої платформи, створення департаменту КСВ. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів базується на їх потенційному впливі на

зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення соціального впливу, покращення репутації та оптимізацію витрат.

Практична цінність дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій, які можуть бути впроваджені не лише в діяльність "Нової Пошти", але й адаптовані іншими підприємствами логістичної галузі. Запропоновані інструменти оцінки ефективності КСВ та механізми впровадження соціальних проєктів можуть стати основою для формування галузевих стандартів соціальної відповідальності.

Дослідження підтверджує, що в сучасних умовах КСВ стає необхідною умовою сталого розвитку бізнесу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку галузевих стандартів КСВ та вивчення можливостей інтеграції соціальної відповідальності у стратегію післявоєнного відновлення України. Особливо перспективним напрямком є дослідження ролі бізнесу у вирішенні соціальних та екологічних викликів, пов'язаних з відбудовою країни та її європейською інтеграцією.

Отримані результати мають як теоретичне значення для розвитку концепції КСВ в Україні, так і практичну цінність для впровадження ефективних механізмів управління соціальною відповідальністю в діяльність вітчизняних підприємств. Запропоновані рекомендації створюють методологічну основу для підвищення ефективності КСВ-практик та посилення позитивного впливу бізнесу на розвиток суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Stakeholder capitalism as a modern model of corporate social responsibility / T. Kytsak et al. *Social and labour relations: theory and practice*. 2024. Vol. 13, no. 1. P. 29–37. URL: [https://doi.org/10.21511/slrtp.13\(1\).2023.03](https://doi.org/10.21511/slrtp.13(1).2023.03) (date of access: 22.02.2025).
2. Kitsak T. Social responsibility as a factor in ensuring the competitiveness of a business organization. *Social and labour relations: theory and practice*. 2019. Vol. 8, no. 2. P. 27–34. URL: [https://doi.org/10.21511/slrtp.8\(2\).2018.03](https://doi.org/10.21511/slrtp.8(2).2018.03) (date of access: 22.02.2025).
3. Трут О. О. Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2019. – № 3 (9). С. 143-148. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/143.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3805683
4. Khrapkina V., Tyran O. Development of corporate social responsibility in the activity of the modern ukrainian company. *State and Regions. Series: Economics and Business*. 2022. No. 2(125). URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-19> (date of access: 22.02.2025).
5. Беспалько О. Про виклики та перспективи корпоративної соціальної відповідальності в Україні *Media Inweb*. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/> (дата звернення: 22.02.2025).
6. Stanasiuk N., Pasinovich I., Tomashevskaya A. Modern approaches to enterprise corporate social responsibility evaluation. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Vol. 5, no. 2. P. 109–120. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2021.02.109> (date of access: 22.02.2025).

7. Десять принципів Глобального договору ООН. Global Compact. *Global Compact*. URL: <https://globalcompact.org.ua/desjat-principiv-gd-oon/> (дата звернення: 22.02.2025).

8. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13> (дата звернення: 22.02.2025).

9. Дмитрів Б. Ю. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 4 (45). С. 96–104.

10. Mostepaniuk A. V. Essence, Principles and Methods of Implementing Corporate Social Responsibility in the Modern Market Economy. *Business Inform*. 2019. Vol. 11, no. 502. P. 13–22. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-13-22> (date of access: 22.02.2025).

11. Kravtsov S. S., Klimova A. M. The corporate social responsibility of the tourism enterprise: the essence and ways of implementing. *Efektivna ekonomika*. 2019. No. 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.62> (date of access: 22.02.2025).

12. Сардак С., Гасленко К. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 1–6. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/57.pdf.

13. Лагута Я. М. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємств: основні теоретичні та практичні аспекти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3 (08). С. 1–5. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/29.pdf.

14. Даянчач А. Корпоративна соціальна відповідальність - підтверджується сертифікатом. *dqsglobal*. URL: <https://e.surl.li/qqcdzn>

15. Кусик Н.Л., Ковалевська А.В. Критичний аналіз методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Вип. 32., Т. 1., С. 1-13.

16. Куцик В., Мойсеєнко І. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. С. 1–8. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/%20594532.pdf>.

17. Stanasiuk N., Pasinovich I., Tomashevskaya A. Modern approaches to enterprise corporate social responsibility evaluation. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Vol. 5, no. 2. P. 109–120. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2021.02.109> (date of access: 22.02.2025).

18. Синькевич Н.І. «Економічний аналіз»: Курс лекцій. – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018р. 97 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/24763/1/Ekonomichnyj_analiz_konspekt.pdf

19. Urusova Z. P., Lepokhin O. V. Methodical approaches to assessing the social responsibility level. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. 2021. No. 4. P. 46–51. URL: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-4-52-08> (date of access: 22.02.2025).

20. Savytska O. M., Salabaj V. O. Efficiency of activity and management of the enterprise: features of application of theory, methodology and performance of analytical researches. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55> (дата звернення: 22.02.2025).

21. Про компанію. *Нова Пошта*. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii (дата звернення: 22.02.2025).

22. Історія компанії. *Нова Пошта*. URL: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii (дата звернення: 22.02.2025).

23. «Нова пошта» сьогодні. *Нова Пошта*. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni.

24. ТОВ «Нова Пошта». Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. 2023. 16 с. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf>.

25. Нова Пошта. Звіт зі сталого розвитку. 2022. 172 с. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf.

26. *Нова Пошта*. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 02.03.2025).

27. ОВ «Нова Пошта». Система аналітики відкритих даних Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2023 (дата звернення: 02.03.2025)

28. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. ТОВ «Нова Пошта». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення: 02.03.2025)

29. Звіт незалежного аудитора учасникам ТОВ "Нова Пошта". Bakertilly, 2023. 61 с. URL: <https://e.surl.li/bdzllq>

30. Нова Пошта. Проєкти. *Нова Пошта*. URL: https://novaposhta.ua/social_projects (дата звернення: 02.03.2025).

31. Нова Пошта. Звіт зі сталого розвитку 2019. 2020. 136 с. URL: https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Annual_report_2019.pdf.

32. Нова Пошта. Кодекс корпоративної етики. *Нова Пошта*. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics (дата звернення: 02.03.2025).

33. Нова Пошта. «Гуманітарна пошта України». *Нова Пошта*. URL: https://novaposhta.ua/humanitarian_post (дата звернення: 02.03.2025).

34. Нова Пошта. Звіт про інвестиції в перемогу. 2024. 134 с. URL: https://humanitarian.novaposhta.ua/zvit_pro_investicii_v_peremogu/.

35. Нова Пошта. Звіт зі сталого розвитку 2020. 2021. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020/#/social-projects.

36. Марафони Нової пошти – Вікіпедія. *Вікіпедія*.
URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Марафони_Нової_пошти (дата звернення: 02.03.2025).
37. Нова Пошта. Новини компанії. *Нова Пошта*.
URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12082> (дата звернення: 02.03.2025).
38. Нова Пошта. Підтримка бігового руху. *Нова Пошта*.
URL: <https://novaposhta.ua/running> (дата звернення: 02.03.2025).
39. Нова Пошта. Школа бізнесу Нова пошта. *Нова Пошта*.
URL: https://novaposhta.ua/business_school (дата звернення: 02.03.2025).
40. Нова Пошта. 2016. Курс: 8 кроків до розвитку бізнесу. *Нова Пошта*.
URL: https://novaposhta.ua/2016_kurs:_8_kroktiv_do_rozvitku_biznesu (дата звернення: 02.03.2025).
41. Нова Пошта. 2017. Курс: Прискорення бізнесу. *Нова Пошта*.
URL: https://novaposhta.ua/2017_kurs:_priskorennya_biznesu (дата звернення: 02.03.2025).
42. Нова Пошта. 2018. Курс: Ефективність бізнесу. *Нова Пошта*.
URL: https://novaposhta.ua/2018_kurs:_efektyvnist_biznesu (дата звернення: 02.03.2025).
43. Нова Пошта. 2019. Курс: Ефективність бізнесу. *Нова Пошта*.
URL: https://novaposhta.ua/2019_kurs:_efektyvnist_biznesu (дата звернення: 02.03.2025).
44. Нова Пошта. 2021. Курс: Ефективність бізнесу. *Нова Пошта*.
URL: https://novaposhta.ua/2021_kurs:_efektyvnist_biznesu (дата звернення: 02.03.2025).
45. Нова Пошта. Подаруй нове життя пакуванню. *Нова Пошта*.
URL: https://novaposhta.ua/package_recycling (дата звернення: 02.03.2025).

46. Нова Пошта. Новини компанії. Всесвітній день довкілля: екологічні тренди в галузі логістики. *Нова Пошта*. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/4908> (дата звернення: 02.03.2025).

47. Учасники проєктів Вікімедіа. Промисловість переробки відходів і вторинної сировини України – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Промисловість_переробки_відходів_і_вторинної_сировини_України (дата звернення: 02.03.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

StrikePlagiarism.com    Дата звіту 5/18/2025  Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU
 Заголовок
Управління корпоративною соціальною відповідальністю
 Автор Науковий керівник / Експерт
ГнатюкКирилюк
 підрозділ
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



12300

Кількість слів



100714

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		7

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ	21 0.17 %

ДОДАТОК Б

Гнатюк У.В.; Сидорук А.В.

Менеджмент соціальної сфери, 3 курс,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Кравчук О. І.

м. Київ, Україна

ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ HRM-СИСТЕМ

Ефективне управління персоналом є критично важливим для успіху будь-якої організації в сучасному конкурентному середовищі. Зростання масштабів бізнесу, збільшення чисельності працівників та ускладнення HR-процесів роблять автоматизацію менеджменту персоналу нагальною потребою. Впровадження автоматизованих систем управління персоналом (Human Resource Management System, HRM-система) дозволяє оптимізувати роботу HR-відділу, підвищити продуктивність праці та знизити витрати на персонал.

Дане дослідження має на меті проаналізувати потреби автоматизації в сфері менеджменту персоналу, визначити ключові вимоги до сучасних HRM-систем та дослідити можливості та переваги впровадження HRM-системи HURMA в організації. Особлива увага приділяється порівняльному аналізу функціоналу HURMA з іншими популярними рішеннями на ринку, вартості та узгодженості з локальними вимогами, а також відповідності системи сучасним трендам в управлінні людськими ресурсами.

В сучасних реаліях для ефективного функціонування та розвитку будь-якої організації критично важливою є наявність злагодженої системи менеджменту персоналу. Чим більшими масштабами операційної діяльності та чисельністю персоналу характеризується компанія, тим складнішим стає самостійне адміністрування всього комплексу HR-процесів - від найму і кадрового діловодства до розвитку та мотивації співробітників. Саме тому автоматизація управління людськими ресурсами набуває все більшої актуальності. Впровадження сучасних автоматизованих HRM-систем дозволяє вирішити низку потреб. По-перше, це значна оптимізація часу і зусиль HR-фахівців завдяки автоматизації рутинних завдань - ведення особових справ працівників, обліку відпусток, нарахування заробітної плати, тощо. По-друге, використання HRM-систем забезпечує зручні інструменти для формування різноманітної звітності та проведення аналізу ключових HR-показників, таких як плинність кадрів, продуктивність праці, витрати на персонал. Це допомагає керівництву організації приймати більш виважені та обґрунтовані рішення в сфері управління персоналом. Крім цього, автоматизовані HR-системи дозволяють відстежувати дотримання норм трудового законодавства, внутрішніх корпоративних політик і процедур в менеджменті персоналу, мінімізуючи ризики виникнення конфліктів та юридичних колізій. Функції самообслуговування для працівників, які пропонують сучасні HRM-рішення, допомагають підвищувати рівень задоволеності співробітників та посилювати їхню лояльність до компанії завдяки більшій зручності та прозорості процесів. Не менш важливою перевагою є можливість інтеграції HR-систем з обліковими, CRM, ERP та іншими корпоративними програмними продуктами, що забезпечує безперебійний обмін даними та синергію різних бізнес-процесів в межах єдиного цифрового середовища.

На ринку представлено широкий вибір HRM-систем з різним функціоналом та ціновими моделями. Серед них ми хочемо виділити такі рішення як HURMA, PeopleForce, Workday HCM та Odoo ERP. Система HURMA пропонує зручну базу даних кандидатів з гнучкими можливостями пошуку та фільтрації, аналітичні інструменти для відстеження стану та руху кадрів, а також функції самообслуговування для співробітників у вигляді персональних профілів, запитів на відпустки тощо. HURMA допоможе повністю автоматизувати численні HR-процеси, підвищити точність та якість кадрових даних, оптимізувати витрати та посилити обґрунтованість рішень в сфері управління персоналу. PeopleForce також має потужну базу даних працівників, проте її ключовими можливостями є модулі для підбору, оцінки та найму кандидатів, створення цілей і здійснення атестації співробітників, а також вбудовані засоби звітності та візуалізації HR-метрик. Це масштабоване рішення підходить для компаній різних галузей і розмірів. У свою чергу, система Workday HCM перш за все фокусується на впорядкуванні співробітників у чітку організаційну структуру із розподілом повноважень і контролем за витратами часу, часом перебування на робочому місці, відпустками тощо. Також Workday HCM пропонує сучасні інструменти для управління описами посад, політикою винагород та компенсацій в компанії. Відкрита платформа Odoo ERP має модульну архітектуру, що дозволяє підлаштовувати її функціонал під специфічні потреби бізнесу. Модуль управління персоналом охоплює процеси управління вакансіями, залучення та відбору кандидатів, ведення контрактів та особових справ працівників, здійснення оцінки їх продуктивності. Odoo ERP легко інтегрується з іншими корпоративними системами та може стати ефективним рішенням для комплексної автоматизації всіх ключових бізнес-процесів організації. Автоматизація менеджменту персоналу за допомогою сучасних HRM-систем є невід'ємною запорукою ефективного розвитку будь-якої компанії. На ринку представлено широкий спектр рішень з різним функціоналом, що дозволяє підібрати оптимальний варіант з урахуванням масштабів діяльності, потреб та пріоритетів у сфері управління людськими ресурсами.

Впровадження HRM-системи HURMA принесе численні переваги для організації та її HR-служби. Насамперед, система дозволить автоматизувати всі рутинні процеси в управлінні персоналом - від ведення штатного розкладу, обліку особових справ, табелювання робочого часу до розрахунку заробітної плати та формування звітності. Це звільнить час HR-фахівців для концентрації на більш стратегічних та креативних завданнях. Одночасно автоматизовані розрахунки та звітність, які пропонує HURMA, значно знижують ризик людських помилок, економлять час і ресурси, гарантуючи при цьому точність та достовірність усієї кадрової інформації. Як результат, повна автоматизація рутинних процесів менеджменту персоналу за допомогою HURMA дозволить суттєво скоротити витрати на утримання HR-служби. Крім оптимізації внутрішніх процесів, HURMA забезпечить HR-менеджерам доступ до актуальних кадрових даних та аналітики в зручному форматі. Це стане міцною основою для прийняття виважених та обґрунтованих рішень щодо розвитку та ефективного управління персоналом організації. Не менш важливою перевагою впровадження HURMA стане підвищення задоволеності та лояльності працівників до компанії. Система передбачає зручний та прозорий процес взаємодії з HR-службою через функції самообслуговування - співробітники зможуть самостійно оновлювати персональні дані, подавати запити на відпустку тощо. HURMA пропонується за різними ліцензійними пакетами, що дозволяє обрати оптимальний варіант залежно від чисельності персоналу, потрібного функціоналу та бюджету організації. Також

доступна опція оренди програмного забезпечення. За попередніми оцінками, інвестиції в придбання чи оренду HURMA окупляться протягом 1-2 років завдяки вагомій економії часу, ресурсів та підвищенню загальної продуктивності праці. Крім того, HURMA відповідає вимогам трудового законодавства України і може бути адаптована під специфічні потреби будь-якої організації. Що стосується інноваційності, то HURMA відповідає таким актуальним трендам менеджменту персоналу, як використання даних та аналітики для прийняття рішень, надання функцій самообслуговування співробітникам. Разом з тим, наразі система ще не пропонує повноцінних функцій на основі штучного інтелекту, як-от чат-ботів для відповідей на запитання чи автоматизації окремих завдань в сфері управління персоналом. Втім, розробники HURMA постійно працюють над оновленням та розширенням можливостей системи.

Враховуючи зростаючі масштаби та складність HR-процесів в сучасних організаціях, впровадження автоматизованих систем управління персоналом стає нагальною необхідністю. HRM-системи дозволяють оптимізувати роботу HR-відділу, знизити навантаження на фахівців з персоналу, підвищити точність та якість кадрових даних, відстежувати дотримання трудового законодавства та внутрішніх політик. Серед розглянутих рішень система HURMA видається одним з найбільш збалансованих та функціональних варіантів для автоматизації менеджменту персоналу. Вона пропонує зручну базу даних кандидатів, аналітичні інструменти для відстеження руху кадрів, модулі самообслуговування для працівників та можливість повної автоматизації численних HR-процесів. Крім того, HURMA має привабливу цінову політику та відповідає локальним вимогам та законодавству. PeopleForce та Workday HCM також є потужними HRM-системами, проте більш орієнтованими відповідно на процеси підбору, оцінки та найму персоналу і жорстку організаційну ієрархію з контролем часу та відпусток. Загалом, впровадження автоматизованої HRM-системи HURMA в організації дозволить оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці HR-фахівців, посилити обґрунтованість кадрових рішень та забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, що є критично важливим для успіху та конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Software Advice. *Business Software Reviews from Software Advice®*. URL: <https://www.softwareadvice.com/> (дата звернення: 12.04.2024).
2. HURMA – Automation of HR, recruiting and OKR are in one system. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 24.03.2024).
3. All-in-one HR платформа PeopleForce. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення: 24.03.2024).
4. HCM and Human Capital Management Software | Workday. *Workday Enterprise Management Cloud | Finance, HR, Planning, Spend | Workday US*. URL: <https://www.workday.com/en-us/products/human-capital-management/overview.html> (дата звернення: 24.03.2024).
5. Відкритий код ERP та CRM | Odoo. *Odoo*. URL: https://www.odoo.com/uk_UA (дата звернення: 24.03.2024).
6. Учасники проєктів Вікімедіа. Автоматизовані системи управління персоналом – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Автоматизовані_системи_управління_персоналом (дата звернення: 22.04.2024).