

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
на тему: «Впровадження принципів соціальної відповідальності в процес
управління сучасною організацією»

Виконала: студентка групи 301-пЕМ

Передерій Юлія Юріївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	6
1.1. Сутність та еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу...	6
1.2. Принципи, моделі та стандарти соціальної відповідальності.....	10
1.3. Інтеграція соціальної відповідальності в систему управління організацією	14
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	19
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта».....	19
2.2. Оцінка системи управління та соціальної відповідальності компанії	28
2.3. Аналіз ефективності впровадження принципів CSR у діяльності ТОВ «Нова пошта».....	31
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	37
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності CSR у компанії ...	37
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	40
Висновки до розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю соціальної відповідальності бізнесу в умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення вимог суспільства до діяльності підприємств. У сучасних умовах господарювання підприємства повинні не лише забезпечувати економічну ефективність, але й враховувати соціальні, екологічні та етичні аспекти своєї діяльності. Соціальна відповідальність бізнесу стає важливим інструментом формування довіри з боку споживачів, партнерів і суспільства загалом [1, 14].

Особливої актуальності ця проблематика набуває в Україні в умовах трансформації економіки, євроінтеграційних процесів та воєнного стану, коли бізнес бере активну участь у вирішенні соціальних проблем і підтримці населення. Як зазначають вітчизняні дослідники, соціальна відповідальність підприємств є важливим фактором підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку [2, 18].

Концепція соціальної відповідальності бізнесу (Corporate Social Responsibility, CSR) передбачає добровільну інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у діяльність підприємства та його взаємодію із зацікавленими сторонами [42]. У сучасних умовах CSR розглядається як невід’ємна складова стратегічного управління організацією, що сприяє підвищенню ефективності її діяльності та формуванню позитивної ділової репутації [6, 11].

Важливим є дослідження практичних аспектів впровадження принципів соціальної відповідальності на підприємствах України. Одним із лідерів ринку логістичних послуг, який активно впроваджує принципи CSR, є ТОВ «Нова пошта». Компанія реалізує численні соціальні, благодійні та екологічні ініціативи, що робить її діяльність показовою для аналізу ефективності впровадження соціально відповідального управління [31, 32].

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження принципів соціальної відповідальності в процес управління сучасною організацією на прикладі ТОВ

«Нова пошта».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:
розкрити сутність та еволюцію концепції соціальної відповідальності бізнесу;

дослідити принципи, моделі та стандарти соціальної відповідальності;
визначити особливості інтеграції соціальної відповідальності в систему управління організацією;

надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта»;
проаналізувати систему управління та практики соціальної відповідальності підприємства;

оцінити ефективність впровадження принципів CSR у діяльності компанії;
виявити проблеми та недоліки у сфері соціальної відповідальності;
розробити заходи щодо вдосконалення впровадження CSR;
обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління сучасною організацією.

Предметом дослідження є методи та інструменти впровадження принципів соціальної відповідальності в управлінській діяльності сучасної організації.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме методи аналізу і синтезу, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, офіційні матеріали та звітність ТОВ «Нова пошта», а також аналітичні дані та ресурси мережі Інтернет [20, 31, 32].

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю підприємств, зокрема ТОВ «Нова пошта», а також інших компаній логістичної галузі.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження

обговорені на: V Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Наука і молодь – 2026: Пріоритетні напрями глобалізаційних змін», Національна академія педагогічних наук України, Київ, 23 квітня 2026 р.; III Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів», Івано-Франківськ, 28 – 29 квітня 2026 року.

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

1. Биба В.В., Передерій Ю.Ю. Цифрові інструменти впровадження соціальної відповідальності як чинник розвитку управлінських компетентностей / V Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Наука і молодь – 2026: Пріоритетні напрями глобалізаційних змін», Національна академія педагогічних наук України, Київ, 23 квітня 2026 р.

2. Пінчук Н.М., Биба В.В., Передерій Ю.Ю. Трансформація систем управління на засадах проєктного менеджменту в умовах нестабільного середовища / Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів», 21 – 22 травня 2026 року, с. 522 – 524.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 21 таблицю, 12 рисунків, 45 джерел літератури, а також 3 додатки. Загальний обсяг роботи складає 53 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу

У сучасних умовах розвитку світової та національної економіки соціальна відповідальність бізнесу виступає одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку підприємств. Соціальна відповідальність бізнесу також є одним з ключових елементів формування ефективної системи управління. Посилення глобалізаційних процесів, зростання конкуренції, цифровізація економіки та підвищення вимог суспільства до діяльності суб'єктів господарювання зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до ведення бізнесу. У зв'язку з цим підприємства все частіше орієнтуються не лише на досягнення економічних результатів, але й на врахування соціальних та екологічних наслідків своєї діяльності [1, 6].

Концепція соціальної відповідальності бізнесу (Corporate Social Responsibility, CSR) сформувалася як відповідь на потребу гармонізації інтересів трьох ключових факторів: бізнесу, суспільства та держави. Вона передбачає добровільне прийняття підприємствами зобов'язань щодо дотримання етичних норм, забезпечення належних умов праці, охорони довкілля та участі у вирішенні соціальних проблем [14, 24].

Наукові підходи до визначення сутності CSR є різноманітними, що зумовлено багатогранністю цього явища. Узагальнення основних підходів до трактування соціальної відповідальності бізнесу наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення соціальної відповідальності бізнесу

Автор	Визначення
А. Керролл	Соціальна відповідальність включає економічні, правові, етичні та філантропічні обов'язки бізнесу перед суспільством [43]
ISO 26000	Відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля [42]
Європейська Комісія	Відповідальність підприємств за їх вплив на суспільство
О. Грішнова	Система відносин між підприємством і суспільством щодо забезпечення соціального добробуту [13]
О. Єрмаков	Добровільна діяльність підприємств, спрямована на вирішення соціальних проблем [14]
О. Лазоренко	Концепція, що передбачає інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у діяльність компанії [24]

Примітка. Узагальнено автором на основі [13, 14, 24, 42, 43].

Аналіз наведених визначень дозволяє зробити висновок, що соціальна відповідальність бізнесу є комплексною категорією, що поєднує в собі економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Водночас важливою характеристикою CSR є її інтеграція у стратегічне управління, що відрізняє сучасний підхід від традиційного, коли соціальні ініціативи мали епізодичний характер.

Значний внесок у розвиток теорії CSR зробив А. Керролл, який запропонував концептуальну модель у вигляді піраміди соціальної відповідальності. Дана модель є однією з найбільш поширених у науковій літературі та практиці управління.



Рисунок 1.1 – Піраміда соціальної відповідальності А. Керролла

Економічна відповідальність це основа. Бізнес зобов'язаний бути прибутковим, виробляти товари та послуги, потрібні суспільству. Також це створення робочих місць. Отже, економічна відповідальність це фундамент, без якого інші рівні неможливі.

Правова відповідальність це законність. Бізнес має працювати в рамках закону, дотримуючись усіх норм та правил.

Етична відповідальність це мораль. Компанія повинна чинити правильно, справедливо та етично, навіть якщо це не вимагається законом.

Вершина піраміди філантропічна відповідальність. Бажання бути хорошим корпоративним громадянином, добровільно сприяти покращенню якості життя суспільства через благодійність, волонтерство тощо.

Згідно з цією моделлю, основою діяльності будь-якого підприємства є економічна відповідальність, яка передбачає отримання прибутку. Наступним рівнем є дотримання законодавства, або правова відповідальність, далі рівень етична поведінка або відповідальність. Найвищий рівень (філантропічна відповідальність), добровільна участь у вирішенні соціальних проблем [43].

Еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу відбувалася поступово та була зумовлена змінами у соціально-економічному середовищі. Основні етапи розвитку CSR наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи розвитку концепції соціальної відповідальності бізнесу

Етап	Період	Характеристика
Класичний	До 1950-х рр.	Домінування економічного підходу (максимізація прибутку)
Формування	1950–1970-ті рр.	Формування концепції CSR, поява перших досліджень
Розвиток	1980–2000-ті рр.	Інтеграція CSR у стратегію підприємств
Сучасний	З 2000-х рр.	Поширення концепції сталого розвитку та ESG

Примітка. Узагальнено автором на основі [14, 43].

На сучасному етапі розвитку економіки концепція CSR трансформується у більш широкий підхід. Сталий розвиток (sustainable development), який

передбачає досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями. Відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO 26000, соціальна відповідальність охоплює декілька ключових напрямів діяльності підприємства.

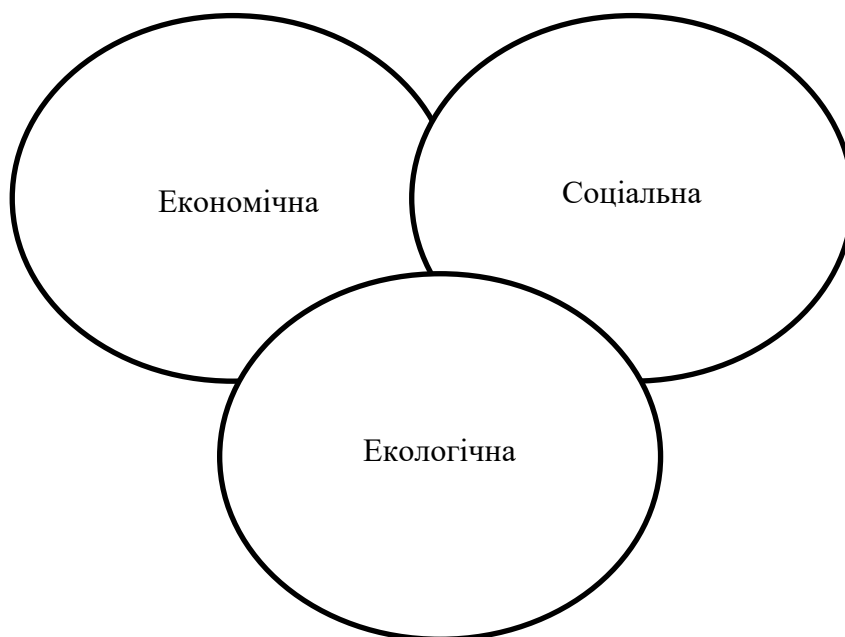


Рисунок 1.2 – Основні напрями соціальної відповідальності бізнесу

Більш детальна характеристика складових CSR наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні складові соціальної відповідальності бізнесу

Складова	Характеристика
Економічна	Забезпечення ефективності діяльності та прибутковості
Соціальна	Захист прав працівників, розвиток персоналу, підтримка суспільства
Екологічна	Рациональне використання ресурсів, мінімізація негативного впливу на довкілля

Примітка. Узагальнено автором на основі [6, 11].

У сучасних умовах господарювання соціальна відповідальність бізнесу стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона сприяє формуванню позитивної ділової репутації, зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін, підвищенню лояльності споживачів та ефективності управління [6, 11].

Актуальність CSR набув в Україні, де підприємства відіграють важливу роль у вирішенні соціально-економічних проблем та розвитку територіальних громад. У контексті євроінтеграції впровадження принципів соціальної відповідальності є необхідною умовою адаптації українських підприємств до міжнародних стандартів ведення бізнесу [2, 18].

Отже, соціальна відповідальність бізнесу є складною багатовимірною категорією. Вона відображає сучасний підхід до управління підприємством, орієнтований на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами. Її розвиток є важливою передумовою забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємств.

1.2. Принципи, моделі та стандарти соціальної відповідальності

У сучасних умовах розвитку економіки соціальна відповідальність бізнесу є невід’ємний елементом системи стратегічного управління підприємством. Вона ґрунтується на певних принципах, реалізується через відповідні моделі поведінки бізнесу та регламентується міжнародними стандартами, що забезпечують єдність підходів до її впровадження [6, 11].

Інституціоналізація соціальної відповідальності передбачає перехід від поодиноких соціальних ініціатив до системної інтеграції CSR у всі бізнес-процеси підприємства. Саме тому важливим є розуміння базових принципів, моделей та стандартів, які формують теоретико-методичну основу соціально відповідального управління.

Принципи соціальної відповідальності визначають фундаментальні засади функціонування підприємства у взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Вони відображають ключові вимоги до поведінки бізнесу в соціально орієнтованій економіці.

Відповідно до стандарту ISO 26000, основні принципи соціальної відповідальності систематизовано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні принципи соціальної відповідальності (за ISO 26000)

Принцип	Зміст	Практичне значення
Підзвітність	Відповідальність за результати діяльності	Формування довіри до компанії
Прозорість	Відкритість інформації	Підвищення репутації
Етична поведінка	Дотримання моральних норм	Зниження репутаційних ризиків
Повага до стейкхолдерів	Урахування інтересів усіх сторін	Баланс інтересів
Дотримання законодавства	Виконання правових норм	Зменшення юридичних ризиків
Дотримання міжнародних норм	Орієнтація на глобальні стандарти	Інтеграція у світову економіку
Повага до прав людини	Захист прав і свобод	Соціальна стабільність

Примітка. Узагальнено автором на основі [6, 11].

Зазначені принципи мають універсальний характер і можуть застосовуватися незалежно від галузі діяльності підприємства. Дотримання цих принципів забезпечать формування довгострокових конкурентних переваг та сприятимуть підвищенню ефективності управління.

Крім базових принципів, у сучасній практиці виділяють також додаткові принципи CSR. Це принципи добровільності, системності, інтегрованості у бізнес-процеси, орієнтацію на сталий розвиток та інноваційність [24, 30].

У світовій економічній практиці сформувалося декілька моделей соціальної відповідальності бізнесу, які відображають специфіку національних економік, культурні особливості та рівень державного регулювання. Основні моделі CSR наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика моделей CSR

Модель	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Американська	Добровільний характер CSR, мінімальне державне втручання	Гнучкість, інноваційність	Нерівномірність розвитку
Європейська	Активна роль держави, регулювання CSR	Соціальна стабільність	Високі витрати
Японська	Орієнтація на колективізм і корпоративну культуру	Висока лояльність персоналу	Закритість системи

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Змішана	Поєднання різних підходів	Адаптивність	Складність управління
Американська	Добровільний характер CSR, мінімальне державне втручання	Гнучкість, інноваційність	Нерівномірність розвитку

Примітка. Узагальнено автором на основі [24, 30].

Американська модель передбачає активну участь бізнесу у соціальних проєктах на добровільних засадах. Європейська модель характеризується більш жорстким державним регулюванням та інтеграцією CSR у законодавчу базу. Японська модель базується на традиціях колективізму та довгострокових відносин між працівниками та роботодавцями [7, 18].

Особливістю сучасного етапу є формування змішаних моделей CSR, що поєднують елементи різних підходів. Українська модель соціальної відповідальності перебуває на стадії становлення та характеризується поєднанням добровільних ініціатив бізнесу з поступовим посиленням державного регулювання [2, 18].

Важливим аспектом є також класифікація моделей CSR за рівнем інтеграції у діяльність підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Рівні реалізації соціальної відповідальності бізнесу

Рівень	Характеристика
Базовий	Дотримання законодавства
Корпоративний	Реалізація внутрішніх соціальних програм
Стратегічний	Інтеграція CSR у бізнес-стратегію
Інноваційний	Використання CSR як джерела конкурентних переваг

Примітка. Узагальнено автором на основі [2, 18].

Важливу роль у розвитку CSR відіграють міжнародні стандарти. Вони визначають підходи до реалізації соціальної відповідальності та забезпечують уніфікацію практик. Найбільш поширеними є стандарти ISO 26000, GRI та ESG.

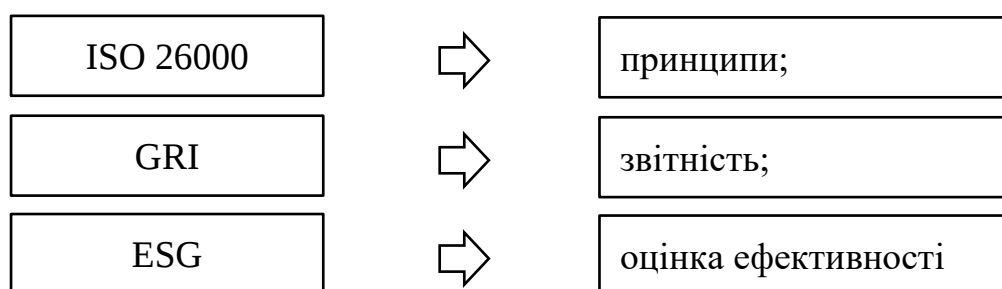


Рисунок 1.3 – Система міжнародних стандартів соціальної відповідальності

Найбільш поширеними стандартами є ISO 26000, GRI та ESG, характеристика яких наведена у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика стандартів CSR

Стандарт	Основна мета	Особливості	Сфера застосування
ISO 26000	Надання рекомендацій щодо CSR	Не є сертифікаційним	Усі організації [42]
GRI	Формування нефінансової звітності	Стандарти звітності	Великі компанії
ESG	Оцінка сталого розвитку	Інструмент інвесторів	Фінансові ринки

Примітка. Узагальнено автором на основі [42, 44, 45].

Стандарт ISO 26000 визначає ключові напрями соціальної відповідальності, серед яких: корпоративне управління, права людини, трудові практики, довкілля, чесні операційні практики та розвиток громад [42].

GRI-стандарти дозволяють підприємствам формувати нефінансову звітність, що відображає їх соціальний та екологічний вплив. Водночас ESG-підхід використовується для оцінки ефективності діяльності підприємств з точки зору інвесторів та фінансових установ [44, 45].

Таблиця 1.8 – Взаємозв'язок CSR, ESG та сталого розвитку

Підхід	Сутність	Роль
CSR	Концепція відповідального бізнесу	Основа
ESG	Інструмент оцінки	Аналітика
Сталий розвиток	Глобальна концепція	Стратегічна мета

У сучасних умовах господарювання підприємства все частіше інтегрують ці підходи у свою діяльність. Таким чином формується комплексна система соціально відповідального управління. Це дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності, але й забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Таким чином, принципи, моделі та стандарти соціальної відповідальності формують теоретичну та практичну основу її впровадження. Їх використання сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їх репутації та забезпеченню сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

1.3. Інтеграція соціальної відповідальності в систему управління організацією

У сучасних умовах соціальна відповідальність бізнесу трансформується з окремого напрямку діяльності у повноцінний елемент системи управління організацією. Інтеграція принципів CSR у процес управління передбачає їх включення у стратегічне планування, операційну діяльність, систему прийняття рішень та корпоративну культуру підприємства [6, 11].

Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності підприємства. Також це сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Інтеграція соціальної відповідальності в систему управління означає системне врахування інтересів стейкхолдерів. Тобто вплив діяльності підприємства на суспільство при формуванні та реалізації управлінських рішень. Основні напрями інтеграції CSR наведено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Напрями інтеграції CSR у систему управління

Напрямок	Зміст
Стратегічне управління	Включення CSR у місію, цілі та стратегію підприємства
Операційна діяльність	Впровадження соціально відповідальних практик у бізнес-процеси
Управління персоналом	Забезпечення гідних умов праці, розвиток персоналу
Маркетинг	Формування етичних відносин із клієнтами
Корпоративне управління	Прозорість та підзвітність діяльності

Примітка. Узагальнено автором на основі [6, 11].

Інтеграція CSR передбачає перехід від реактивного підходу до проактивного, коли підприємство самостійно ініціює соціальні зміни.

Для ефективної інтеграції CSR у діяльність підприємства необхідно застосовувати поетапний підхід. Узагальнена модель впровадження CSR наведена на рисунку 1.4.

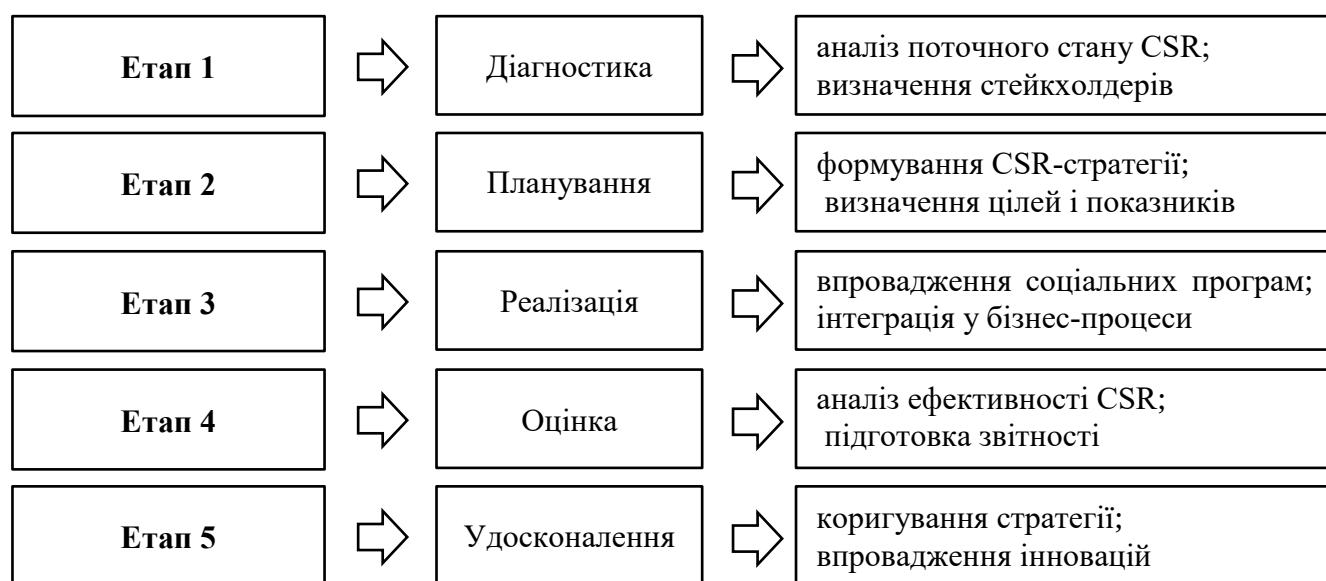


Рисунок 1.4 – Модель впровадження CSR в систему управління організацією

Зазначена модель відповідає принципам циклічного управління (PDCA) та забезпечує безперервне вдосконалення системи соціальної відповідальності.

Ефективна інтеграція CSR потребує формування відповідної системи управління, яка включає організаційні, економічні та інформаційні елементи.



Рисунок 1.5 – Система управління соціальною відповідальністю підприємства

Система управління CSR повинна бути інтегрована у загальну систему менеджменту підприємства, що забезпечує узгодженість управлінських рішень та підвищує їх ефективність.

Практична реалізація соціальної відповідальності здійснюється за допомогою різноманітних інструментів, які наведені у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Інструменти реалізації соціальної відповідальності

Інструмент	Характеристика
Соціальні програми	Підтримка працівників і громад
Благодійність	Фінансова допомога соціальним проєктам
Екологічні ініціативи	Зменшення впливу на довкілля
Корпоративна культура	Формування етичних норм
Нефінансова звітність	Публічне розкриття інформації

Джерело. Узагальнено автором на основі [6, 11, 45].

Інтеграція соціальної відповідальності у систему управління підприємством забезпечує досягнення як економічних, так і соціальних результатів.

Таблиця 1.11 – Ефекти впровадження CSR у систему управління

Вид ефекту	Результат
Економічний	Зростання прибутковості, зниження витрат
Соціальний	Підвищення рівня добробуту працівників
Репутаційний	Зміцнення іміджу компанії
Екологічний	Зменшення негативного впливу на довкілля

Примітка. Узагальнено автором на основі [33, 35].

Водночас ефективність інтеграції CSR значною мірою залежить від рівня її стратегічної узгодженості з цілями підприємства, підтримки з боку керівництва та рівня корпоративної культури [33, 35].

Таким чином, інтеграція соціальної відповідальності в систему управління організацією є складним багаторівневим процесом, який передбачає системне впровадження принципів CSR у всі сфери діяльності підприємства. Використання сучасних моделей та інструментів управління CSR дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити його конкурентоспроможність та сприяти сталому розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи соціальної відповідальності бізнесу, особливості її інтеграції в систему управління сучасною організацією.

1. Встановлено, що соціальна відповідальність бізнесу є складною багатовимірною категорією. Вона відображає нові принципи управління підприємством, орієнтовані на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями. Узагальнення наукових підходів показало, що її сутність полягає у відповідальному ставленні підприємства до результатів своєї діяльності та впливу на суспільство.

2. Проаналізовано еволюцію концепції соціальної відповідальності бізнесу. CSR пройшла шлях від класичного підходу, орієнтованого виключно на максимізацію прибутку, до сучасної концепції сталого розвитку. Визначено що CSR виступає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх довгострокової ефективності.

Розглянуті американська, європейська та японська моделі соціальної відповідальності бізнесу. Встановлено, що українська модель CSR перебуває на етапі становлення та характеризується поєднанням різних підходів, адаптованих

до умов національної економіки.

Значна увага приділена аналізу міжнародних стандартів соціальної відповідальності. Застосування стандартів дозволяє уніфікувати підходи до впровадження CSR, підвищити прозорість діяльності підприємств та забезпечити їх інтеграцію у міжнародне економічне середовище.

3. У результаті дослідження встановлено, що інтеграція соціальної відповідальності в систему управління організацією передбачає її впровадження на всіх рівнях управління, від стратегічного до операційного. Обґрунтовано доцільність використання поетапної моделі впровадження CSR, яка включає діагностику, планування, реалізацію, оцінку та удосконалення соціально відповідальних заходів.

Ефективна система управління соціальною відповідальністю повинна базуватися на використанні сучасних інструментів. Застосування соціальних програм, екологічних ініціатив та корпоративної культури забезпечує досягнення економічного, соціального, екологічного та репутаційного ефектів.

Таким чином, теоретичні засади соціальної відповідальності бізнесу створюють основу для її практичного впровадження у діяльність підприємств. Отримані результати дослідження є базою для подальшого аналізу соціальної відповідальності та системи управління ТОВ «Нова пошта».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» є одним із ключових суб'єктів ринку логістичних послуг України. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування національної економіки, розвитку електронної комерції та підвищенні мобільності бізнесу. Компанія заснована у 2001 році як невеликий оператор експрес-доставки. Протягом майже 20 років компанія перетворилася у високотехнологічну логістичну компанію з розгалуженою інфраструктурою та широким спектром послуг.

Основною сферою діяльності підприємства є організація експрес-доставки документів, посилок і вантажів між населеними пунктами України. А згодом здійснення міжнародних перевезень. У сучасних умовах діяльність компанії не обмежується лише транспортно-логістичними послугами. Вона включає комплексні рішення для бізнесу, що охоплюють складську логістику, фінансові сервіси та цифрові платформи для управління доставкою [31, 32].

Особливістю діяльності ТОВ «Нова пошта» є орієнтація на клієнта. Це проявляється у постійному вдосконаленні сервісів, скороченні термінів доставки та підвищенні зручності користування послугами. Компанія активно впроваджує інноваційні технології, зокрема автоматизовані сортувальні центри, мобільні додатки, електронні кабінети клієнтів та системи відстеження відправлень у режимі реального часу.

Важливим напрямом розвитку підприємства є цифровізація бізнес-процесів. Це дозволяє оптимізувати операційну діяльність, знижувати витрати та підвищувати ефективність управління. Використання сучасних ІТ-рішень забезпечує інтеграцію всіх елементів логістичного ланцюга та сприяє

формуванню єдиної інформаційної системи управління.

Компанія функціонує у складі групи NOVA, яка об'єднує різні бізнес-напрями, зокрема логістичні, фінансові та міжнародні сервіси. Така діяльність дозволяє підприємству розширювати ринки збуту, зменшувати ризики та підвищувати стійкість до змін зовнішнього середовища.

Значна увага приділяється розвитку інфраструктури підприємства. Компанія має широку мережу відділень, поштоматів, сортувальних центрів та кур'єрських служб. Все це забезпечує доступність послуг для населення та бізнесу навіть у віддалених регіонах. Розвиток логістичної інфраструктури є одним із ключових факторів конкурентоспроможності компанії.

Масштаби діяльності підприємства характеризуються системою кількісних та якісних показників, що відображають рівень його розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Нова пошта»

Показник	Характеристика
Рік заснування, рік	2001
Кількість відділень, шт.	більше 10000
Кількість поштоматів, шт.	більше 14000
Кількість відправлень за рік	більше 400 млн
Географія діяльності	Україна та міжнародні ринки
Кількість працівників, чол.	більше 30000
Основний вид діяльності	Логістичні та поштові послуги

Аналіз показників свідчить про стабільний розвиток діяльності підприємства. Зростання кількості відправлень та розширення мережі обслуговування є результатом ефективної стратегії розвитку та високого рівня довіри з боку клієнтів.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від раціональної організаційної структури управління. У ТОВ «Нова пошта» використовується лінійно-функціональна структура. Вона поєднує централізоване управління зі спеціалізацією функціональних підрозділів.

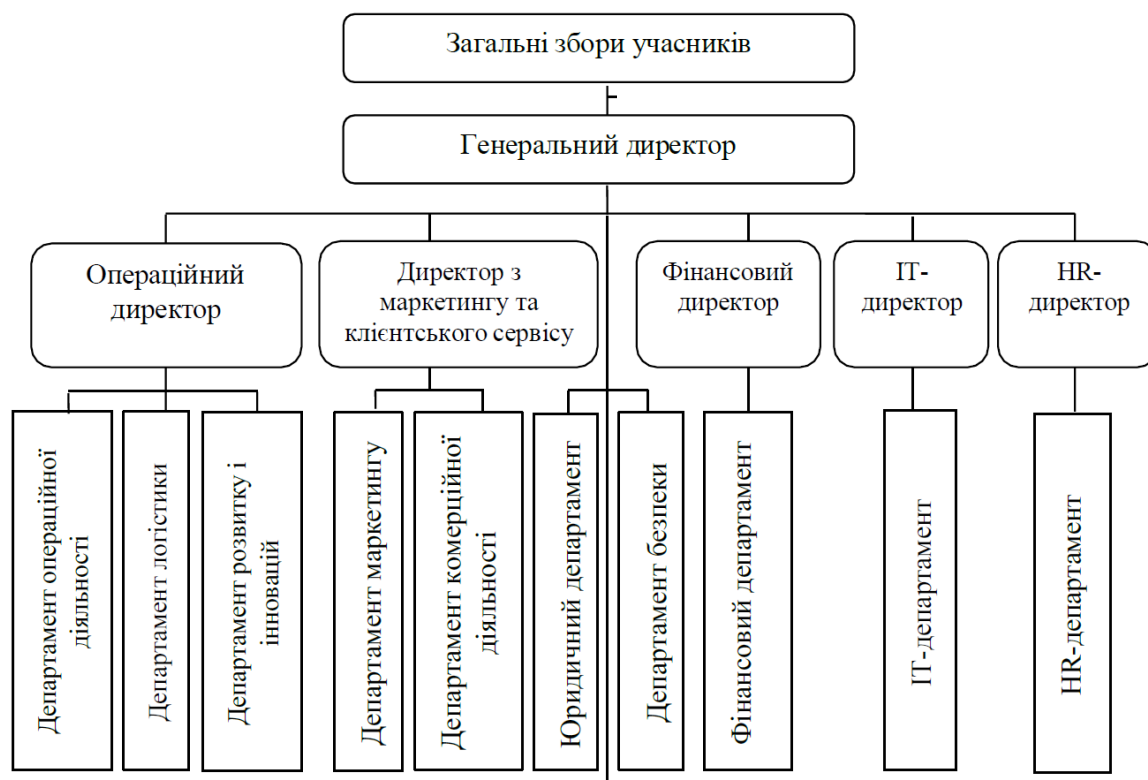


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Нова пошта»

Така структура забезпечує ефективну координацію діяльності підприємства, швидке прийняття управлінських рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

На сьогодні ТОВ «Нова пошта» займає провідні позиції на ринку логістичних послуг України. Компанія є одним із лідерів галузі за обсягами перевезень, рівнем розвитку інфраструктури та якістю обслуговування клієнтів.

Сучасний ринок логістичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення діяльності підприємств. Основними конкурентами компанії є національні та міжнародні оператори доставки, однак ТОВ «Нова пошта» має низку суттєвих конкурентних переваг. Основними конкурентами підприємства є: Укрпошта; Meest Express; Justin; міжнародні логістичні оператори.

Однак за такими критеріями, як швидкість доставки, рівень сервісу, інноваційність та розвиток інфраструктури, ТОВ «Нова пошта» займає провідні позиції.

Таблиця 2.2 – Конкурентні переваги ТОВ «Нова пошта»

Перевага	Характеристика
Швидкість доставки	Один із найкоротших термінів доставки
Інновації	Активне впровадження цифрових технологій
Масштаб мережі	Широка географія покриття
Якість сервісу	Високий рівень обслуговування
Гнучкість	Швидка адаптація до змін ринку

Крім того, важливим фактором зміцнення позицій компанії є активне впровадження цифрових технологій та розширення спектра послуг, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів.

У контексті розвитку електронної комерції роль логістичних компаній значно зростає, що створює додаткові можливості для розширення діяльності ТОВ «Нова пошта». Компанія активно використовує ці можливості, розвиваючи нові напрями діяльності та виходячи на міжнародні ринки.

Таким чином, ТОВ «Нова пошта» є потужним логістичним оператором з високим рівнем розвитку, ефективною системою управління та значними конкурентними перевагами. Масштаби діяльності, інноваційний підхід до ведення бізнесу та орієнтація на клієнта створюють сприятливі умови для впровадження принципів соціальної відповідальності, що буде детально розглянуто у наступному підпункті.

Для більш глибокої оцінки ефективності діяльності підприємства проведено аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 роки (табл. 2.3). Цей аналіз включає розрахунок фінансово-економічних показників, які відображають стан підприємства.

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022 - 2024 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024/2022		2024/2023	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ресурси підприємства									
1	Основні засоби								
1.1	за первинною вартістю	тис. грн.	10178235	13852844	20300793	10122558	199,45	6447949	146,55
1.2	знос на кінець року	тис. грн.	3337493	4525606	6031694	2694201	180,73	1506088	133,28
1.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	9302399,5	12015540	17076819	7774419	183,57	5061279	142,12
2	Нематеріальні активи								
2.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	222084	235471	274050	51966	123,40	38579	116,38
2.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	145276	171622	195669	50393	134,69	24047	114,01
2.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	222702	228777,5	254760,5	32059	114,40	25983	111,36
3	Оборотні активи								
3.1	усього на кінець року	тис. грн.	3435729	4332452	7037517	3601788	204,83	2705065	162,44
3.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	2254554	2811046	3575922	1321368	158,61	764876	127,21
3.3	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	4314182,5	3884090,5	5684984,5	1370802	131,77	1800894	146,37

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ									
4.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	23687034	36468879	44779857	21092823	189,05	8310978	122,79
4.2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	19276532	28625037	35284709	16008177	183,04	6659672	123,27
4.3	Валовий прибуток	тис. грн.	4410502	7843842	9495148	5084646	215,28	1651306	121,05
4.4	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	2530417	3808343	4407990	1877573	174,20	599647	115,75
4.5	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	2390352	4438175	2836637	446285	118,67	-1601538	63,91
4.6	Чистий прибуток	тис. грн.	2135960	3967156	2500331	364371	117,06	-1466825	63,03
5. Показники ефективності використання ресурсів									
5.1	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,33	0,33	0,30	-0,03	90,61	-0,03	90,95
5.2	Фондовіддача	грн./ грн.	2,55	3,04	2,62	0,08	102,98	-0,41	86,40
5.3	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	5,49	9,39	7,88	2,39	143,46	-1,51	83,89
5.4	Середній період обороту оборотних засобів	дні	66	38	46	-20	69,70	7	119,20
5.5	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	1,62	1,88	1,64	0,02	101,12	-0,24	87,24

Аналіз ресурсного потенціалу підприємства свідчить про суттєве зростання вартості основних засобів. Так первісна вартість основних засобів у 2024 році становила 20300793 тис. грн, що на 101222558 тис. грн. більше 2022 року. Така динаміка (+99,45%) свідчить про активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на розширення логістичної інфраструктури, модернізацію обладнання та впровадження нових технологій.

Зростання суми зносу основних засобів є закономірним наслідком їх активного використання. Проте коефіцієнт зносу знизився з 0,33 до 0,30, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства та підвищення її якості.

Середньорічна вартість основних засобів також демонструє позитивну динаміку. Збільшення на 7774419 тис. грн (83,57%) у 2024 році порівняно з 2022 роком. Це підтверджує розширення виробничого потенціалу підприємства.

Вартість нематеріальних активів зростає більш помірними темпами. Первісна вартість у 2024 році збільшилась на 51966 тис. грн. (23,4%) порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про розвиток цифрових технологій, програмного забезпечення та інших інтелектуальних ресурсів підприємства.

Оборотні активи підприємства демонструють значне зростання. Їх загальний обсяг у 2024 році становив 7037517 тис. грн., що більш ніж у два рази перевищує рівень 2022 року 3435729 тис. грн. (104,83%). Це ще раз свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Водночас зростання дебіторської заборгованості на 1321368 тис. грн. (+58,61%) вказує на необхідність посилення контролю за розрахунками з контрагентами.

Динаміка ресурсів підприємства за 2022 – 2024 роки відображена на рис. 2.2.

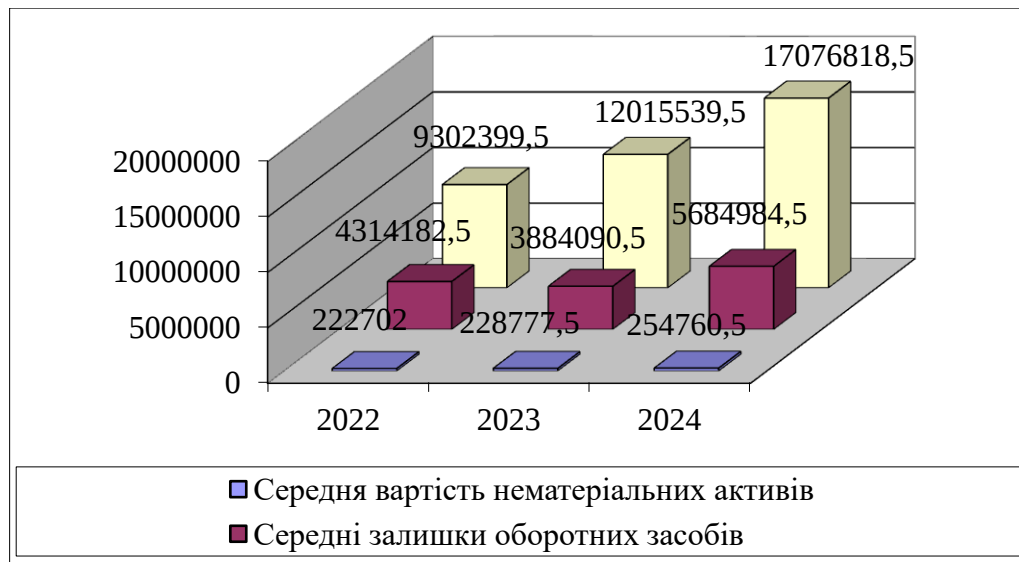


Рисунок 2.2 – Зміна середньої вартості нематеріальних активів, середньої вартості основних засобів та середніх залишків оборотних засобів

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства показує стійку позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації у 2024 році дорівнював 44779857 тис. грн, що на 21092823 тис. грн. (89,05%) більше, ніж у 2022 році. Це є позитивним моментом, та є наслідком розширення клієнтської бази та збільшення обсягів перевезень. Собівартість реалізованих послуг також зростає, що пов'язано із загальним збільшенням обсягів діяльності. Проте темпи зростання валового прибутку (+115,28%) перевищують темпи зростання витрат (+83,04%), що є позитивною тенденцією.

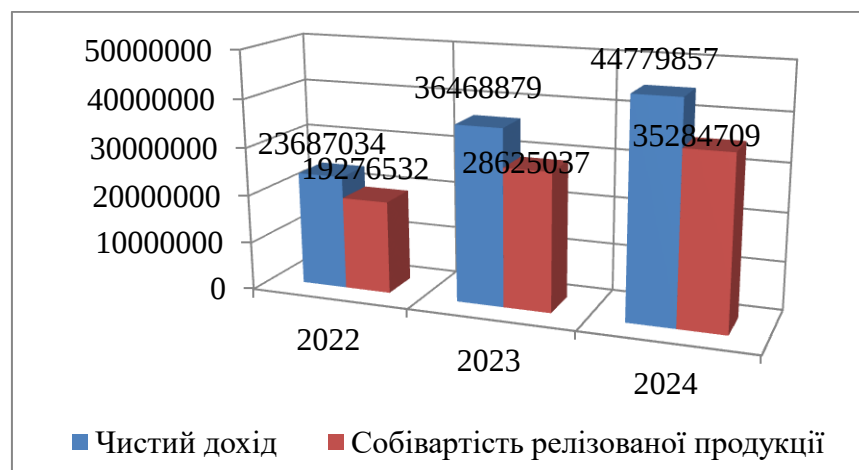


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу та собівартості ТОВ «Нова пошта»

Валовий прибуток підприємства за досліджуваний період збільшився більш ніж у 2 рази та становив у 2024 році 9495148 тис. грн. Це свідчить про ефективність основної діяльності підприємства. Прибуток від операційної діяльності також має позитивну динаміку. У 2024 році він становив 4407990 тис. грн.

Аналіз чистого прибутку показує, що після зростання у 2023 році, у 2024 році відбулося його зниження на 36,97%. Це може бути пов'язано зі зростанням витрат, інвестиційною активністю або впливом зовнішніх факторів.

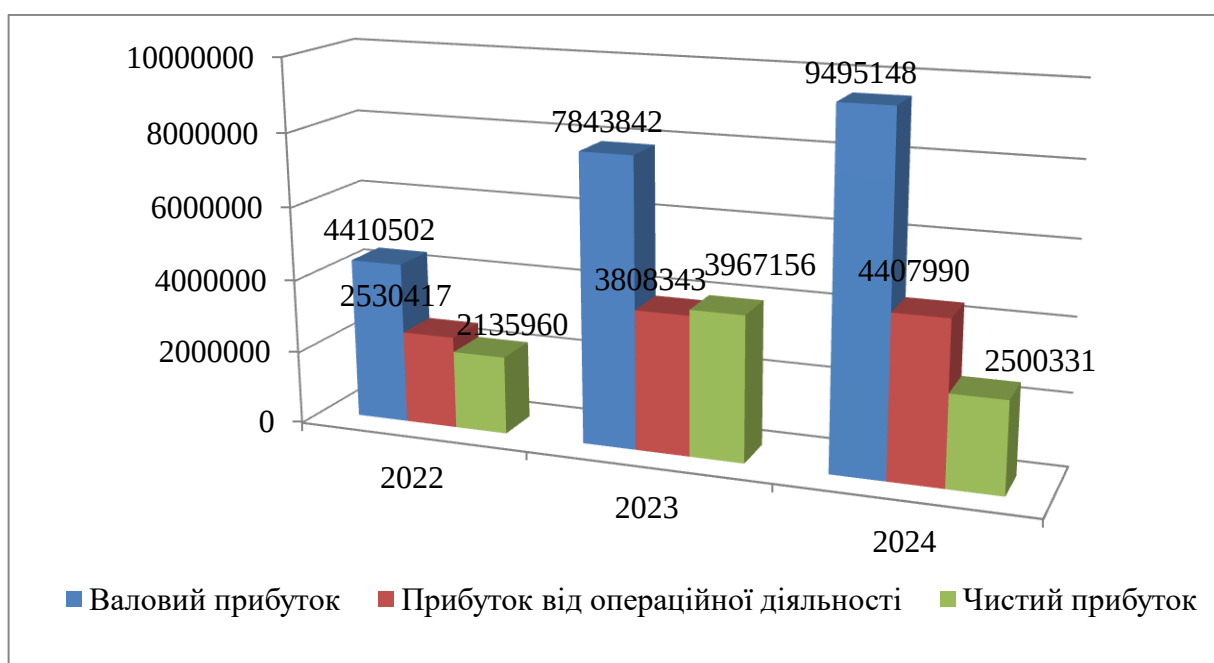


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни прибутку ТОВ «Нова пошта» протягом 2022 – 2024 рр.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів свідчить про різносторонні тенденції. Фондовіддача у 2024 році знизилась на 0,41 грн./грн. порівняно з 2023 роком, що пояснюється випереджаючим зростанням вартості основних засобів. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2023 році збільшився, однак у 2024 році зменшився, що призвело до збільшення тривалості одного обороту з 38 до 46 днів. Все це може свідчити про уповільнення обігу ресурсів.

Коефіцієнт обіговості активів у цілому залишається стабільним, що свідчить про ефективне використання майна підприємства.

Таким чином, результати фінансово-економічного аналізу свідчать про динамічний розвиток ТОВ «Нова пошта», зростання обсягів діяльності та ресурсного потенціалу. Водночас виявлені певні проблемні показники, зокрема зниження чистого прибутку та ефективності використання ресурсів у 2024 році, що потребує подальшого управлінського аналізу та оптимізації діяльності підприємства.

2.2. Оцінка системи управління та соціальної відповідальності компанії

Ефективність діяльності підприємства визначається не лише його фінансовими результатами, а й рівнем розвитку системи управління. Важливу роль відіграє якість управління, а також здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Так як компанія функціонує у сфері логістичних послуг, всі ці аспекти мають стратегічне значення. ТОВ «Нова пошта» характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими темпами розвитку та значним впливом на економічні й соціальні процеси.

Система управління ТОВ «Нова пошта» сформована з урахуванням сучасних підходів до менеджменту. Це поєднання централізованого стратегічного керівництва і децентралізованого операційного управління. Такі підходи дозволяють забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів та швидке реагування на зміни ринкового середовища. Важливою характеристикою системи управління є її орієнтація на клієнта. Це проявляється у постійному вдосконаленні сервісів, підвищенні якості обслуговування та скороченні часу доставки.

Особливу роль у системі управління відіграють цифрові технології, що забезпечують автоматизацію бізнес-процесів. Використання інформаційних систем управління дозволяє здійснювати оперативний контроль за діяльністю компанії. Це все дозволяє підвищувати точність прийняття управлінських рішень та

оптимізувати логістичні процеси. У результаті формується єдина цифрова екосистема, що забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами. Це в свою чергу сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Важливим елементом системи управління є кадрова політика підприємства. Кадрова політика спрямована на формування висококваліфікованого персоналу, розвиток професійних компетентностей працівників та створення сприятливих умов праці. Компанія приділяє значну увагу мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури та забезпеченню соціального захисту працівників. Всі ці фактори сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Сьогодні соціальна відповідальність стала важливою складовою діяльності бізнесу. Вона інтегрована у стратегію розвитку підприємства. ТОВ «Нова пошта» реалізує різноманітні соціальні, екологічні та благодійні проєкти.

Екологічна відповідальність підприємства проявляється у впровадженні заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Компанія оптимізує логістичні маршрути, впроваджує енергоефективні технології та поступово переходить до використання екологічно безпечного транспорту. Також слід зазначити, що екологічна складова потребує подальшого розвитку, так як логістична діяльність пов'язана зі значними викидами та споживанням ресурсів.

Управлінська складова соціальної відповідальності включає забезпечення прозорості діяльності. А саме дотримання етичних норм ведення бізнесу та впровадження сучасних стандартів корпоративного управління. Компанія приділяє значну увагу формуванню позитивної ділової репутації. Це є важливим чинником її конкурентоспроможності.

Для комплексної оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства доцільно застосувати ESG-підхід, який дозволяє системно оцінити екологічні (E), соціальні (S) та управлінські (G) аспекти діяльності.

Таблиця 2.4 – ESG-аналіз ТОВ «Нова пошта»

Компонент	Напрямок	Характеристика
E (Environmental)	Екологічна діяльність	Оптимізація маршрутів, енергоефективність, початок використання екотранспорту
S (Social)	Соціальна політика	Розвиток персоналу, соціальний захист, благодійність
G (Governance)	Корпоративне управління	Прозорість, цифровізація управління, етичні стандарти

Проведений ESG-аналіз дозволяє зробити висновок, що найбільш розвиненими є соціальна та управлінська складові діяльності підприємства. Водночас екологічний напрям знаходиться на стадії активного розвитку та потребує подальшого вдосконалення.

Для більш детальної оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства проведено узагальнюючу оцінку за ключовими критеріями.

Таблиця 2.5 – Оцінка рівня соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта»

Критерій	Рівень	Характеристика
Економічна відповідальність	Високий	Стабільне зростання доходів і масштабів діяльності
Соціальна відповідальність	Високий	Розвинена кадрова політика та соціальні програми
Екологічна відповідальність	Середній	Часткове впровадження екологічних ініціатив
Етична відповідальність	Високий	Дотримання норм і стандартів ведення бізнесу
Благодійна діяльність	Високий	Активна участь у соціальних проєктах

Аналіз таблиці 2.5 показує, що ТОВ «Нова пошта» характеризується високим рівнем розвитку соціальної відповідальності. Всі ці фактори позитивно впливають на її діяльність. Наприклад, впровадження CSR сприяє зміцненню ділової репутації підприємства, підвищенню рівня довіри з боку клієнтів і партнерів, а також покращенню внутрішнього соціального клімату.

Результати розрахунків фінансово-економічного аналізу, проведеного у розділі 2.1, дозволяють зробити висновок про наявність взаємозв'язку між рівнем розвитку соціальної відповідальності та ефективністю діяльності підприємства. Так інвестиції у розвиток персоналу, різноманітні соціальні проєкти сприяють зростанню продуктивності праці та підвищенню якості послуг. Всі ці фактори відповідно сприяють збільшенню доходів підприємства.

Разом з тим, у діяльності компанії можна виділити певні проблемні аспекти. Зокрема, потребує посилення екологічна складова діяльності, а також необхідним є більш системний підхід до формування та реалізації стратегії соціальної відповідальності. Крім того, зростання витрат на реалізацію CSR-програм може впливати на фінансові результати підприємства, що вимагає оптимізації відповідних процесів.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Нова пошта» має ефективну систему управління та високий рівень соціальної відповідальності, що є важливим чинником її конкурентоспроможності. Водночас існують резерви для подальшого вдосконалення CSR, що обумовлює необхідність розробки відповідних заходів, які будуть розглянуті у наступному розділі роботи.

2.3. Аналіз ефективності впровадження принципів CSR у діяльності ТОВ «Нова пошта»

У сучасних умовах господарювання соціальна відповідальність підприємства є важливою складовою його розвитку. Для ТОВ «Нова пошта», яке займає провідні позиції на ринку логістичних послуг, CSR є складовою стратегічного розвитку та фактором зміцнення конкурентних переваг.

Оцінка ефективності впровадження CSR базується на аналізі взаємозв'язку між соціальними ініціативами підприємства та його результатами господарської діяльності. Розглянемо динаміку ключових показників діяльності підприємства у поєднанні з розвитком соціальної відповідальності.

Аналіз показників, розрахованих у таблиці 2.3, свідчить що ТОВ «Нова пошта» протягом 2022 – 2024 років активно нарощувало масштаби діяльності. Підприємство збільшило обсяги наданих послуг та наростило ресурсний потенціал. Так зростання чистого доходу у 2024 році відбулося на 89,05% порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про розширення клієнтської бази та підвищення попиту на послуги підприємства.

Зростання доходів відбувається паралельно з активною реалізацією соціальних програм. Все це дозволяє зробити припущення про позитивний вплив CSR на фінансові результати діяльності підприємства. Зокрема, підвищення рівня соціальної відповідальності сприяє зміцненню ділової репутації компанії, зростанню довіри з боку клієнтів та партнерів.

Ефективності CSR розглядається через ефективність використання ресурсів підприємства. Аналіз показника фондівіддачі показує, що у 2023 році вона досягла найвищого значення 3,04 грн. на 1 грн. основних засобів. Це свідчить про досить ефективне використання основних засобів. Такі результати можуть бути пов'язані з впровадженням сучасних технологій, або автоматизації процесів, а також покращення умов праці персоналу.

Водночас у 2024 році спостерігається певне зниження фондівіддачі. Це пояснюється значним зростанням вартості основних засобів. Компанія активно інвестувала у свій розвиток, тому частина вкладених ресурсів ще не забезпечила повної економічної віддачі.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2023 році суттєво збільшився, що є свідчить про підвищення ефективності управління оборотними активами. Однак у 2024 році цей показник дещо знизився. Причиною є розширенням масштабів діяльності підприємства та збільшенням обсягів дебіторської заборгованості.

Окремої уваги заслуговує аналіз прибутковості підприємства. Після значного зростання чистого прибутку у 2023 році, у 2024 році спостерігається його зниження на 8310978 тис. грн або (22,79%). Така негативна динаміка пояснюється збільшенням витрат, пов'язаних як з інвестиційною діяльністю та з реалізацією соціальних програм. Все це свідчить про необхідність оптимізації витрат на CSR та підвищення ефективності їх використання.

Для більш обґрунтованої оцінки ефективності впровадження CSR доцільно здійснити кількісний аналіз основних показників діяльності підприємства.

Рентабельність діяльності

$$P = (Pr / D) * 100\%$$

Таблиця 2.6 – Динаміка рентабельності

Рік	Чистий прибуток	Дохід	Рентабельність, %
2022	2135960	23687034	9,02
2023	3967156	36468879	10,88
2024	2500331	44779857	5,58

Отримані результати свідчать про зростання ефективності у 2023 році, що може бути пов'язано з активною реалізацією CSR, тоді як у 2024 році спостерігається її зниження.

Коефіцієнт обіговості активів

$$Ko_A = ЧД/A_{сер}$$

$$Ko_{A2022} = 1,62$$

$$Ko_{A2023} = 1,88$$

$$Ko_{A2024} = 1,64$$

Динаміка показника підтверджує підвищення ефективності використання ресурсів у 2023 році та певне її зниження у 2024 році.

Інтегральна оцінка ефективності CSR (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Ефективність CSR

Період	ΔПрибуток	ΔДохід	Показник CSR
2023/2022	+1831196	+12781845	0,14
2024/2023	-1466825	+8310978	-0,18

Результати розрахунків свідчать, що у 2023 році CSR мав позитивний вплив на діяльність підприємства, тоді як у 2024 році ефективність знизилась, що може бути пов'язано із зростанням витрат на соціальні та інвестиційні програми.

Для більш наочного аналізу ефективності впровадження CSR доцільно узагальнити основні результати у вигляді таблиці.

Таблиця 2.8 – Вплив CSR на показники діяльності ТОВ «Нова пошта»

Напрямок CSR	Вплив на діяльність	Результат
Соціальні програми	Підвищення мотивації персоналу	Зростання продуктивності праці
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації	Покращення якості послуг
Благодійна діяльність	Формування позитивного іміджу	Зростання довіри клієнтів
Цифровізація	Оптимізація процесів	Зниження витрат
Екологічні заходи	Раціональне використання ресурсів	Підвищення ефективності

Аналіз наведених даних дозволяє зробити висновок про наявність позитивного впливу CSR на діяльність підприємства. Водночас цей вплив має як прямий, так і опосередкований характер. Прямий вплив проявляється у підвищенні продуктивності праці та якості послуг. Опосередкований вплив у зміцненні репутації підприємства та зростанні рівня довіри з боку клієнтів.

Для кількісної оцінки ефективності CSR можна використати інтегральний підхід, який передбачає співвідношення результатів діяльності підприємства до витрат на реалізацію соціальних програм. Відсутність детальної інформації про обсяги фінансування CSR обмежує можливості точного розрахунку. Але аналіз динаміки фінансових показників дозволяє зробити висновок про загальну ефективність впровадження CSR.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що впровадження принципів соціальної відповідальності у діяльність ТОВ «Нова пошта» має позитивний вплив на її ефективність. Водночас для підвищення результативності CSR необхідно вдосконалити механізми управління соціальними програмами, підвищити рівень їх планування та контролю, а також забезпечити більш тісний зв'язок між соціальними ініціативами та стратегічними цілями підприємства.

Отже, CSR є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, що забезпечує не лише економічні вигоди, але й сприяє сталому розвитку компанії. Отримані результати аналізу створюють основу для розробки заходів щодо вдосконалення впровадження принципів соціальної відповідальності, які будуть розглянуті далі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта», зокрема досліджено особливості функціонування підприємства. Оцінено систему управління та рівень соціальної відповідальності, а також проаналізовано ефективність впровадження принципів CSR.

1. У ході дослідження встановлено, що ТОВ «Нова пошта» є одним із провідних логістичних операторів України. ТОВ «Нова пошта» характеризується значними масштабами діяльності, розвиненою інфраструктурою та високим рівнем цифровізації бізнес-процесів. Підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання основних економічних показників.

Аналіз фінансово-економічних показників показав, що у 2022 – 2024 роках підприємство активно нарощувало ресурсний потенціал. Збільшення основних засобів та оборотних активів є результатом інвестиційної діяльності та розширення масштабів бізнесу. Зниження чистого прибутку та окремих показників ефективності у 2024 році, що свідчить про наявність певних проблем у використанні ресурсів та управлінні витратами.

У процесі оцінки системи управління встановлено, що ТОВ «Нова пошта» використовує сучасні підходи до менеджменту. А саме процесний підхід, цифровізацію управлінських процесів та клієнтоорієнтовану модель бізнесу. Це забезпечує високий рівень керованості підприємства, оперативність прийняття рішень та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Дослідження соціальної відповідальності підприємства показало, що CSR є важливою складовою його діяльності та охоплює соціальні, екологічні та управлінські аспекти. Найбільш розвиненими є соціальна та управлінська складові. Водночас екологічна складова потребує подальшого вдосконалення.

Проведений ESG-аналіз підтвердив, що підприємство має високий рівень розвитку соціальної відповідальності. Це позитивно впливає на його ділову

репутацію та конкурентоспроможність. Узагальнююча оцінка CSR показала високий рівень соціальної, економічної та етичної відповідальності, а також середній рівень екологічної складової.

Аналіз ефективності впровадження принципів CSR засвідчив наявність позитивного впливу соціальної відповідальності на результати діяльності підприємства. Зокрема, встановлено взаємозв'язок між розвитком CSR та зростанням доходів, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Розрахунки показали, що у 2023 році CSR мав позитивний економічний ефект, тоді як у 2024 році спостерігається певне зниження ефективності. Це пов'язано зі зростанням витрат та інвестиційною активністю підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ТОВ «Нова пошта» має значний потенціал для подальшого розвитку соціальної відповідальності. Однак підприємство потребує вдосконалення механізмів управління CSR та підвищення ефективності реалізації соціальних програм. Це обумовлює необхідність розробки практичних заходів щодо вдосконалення впровадження принципів соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності CSR у компанії

Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» дозволив встановити, що підприємство характеризується високими темпами розвитку, зростанням обсягів діяльності та активною інвестиційною політикою. Водночас, поряд із позитивними тенденціями, виявлено певні дисбаланси у фінансових результатах, зокрема зниження чистого прибутку у 2024 році, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності використання ресурсів. У цьому контексті особливого значення набуває вдосконалення механізмів впровадження принципів соціальної відповідальності, оскільки саме CSR може виступати важливим фактором підвищення економічної результативності підприємства.

Сучасна концепція соціальної відповідальності бізнесу передбачає її інтеграцію у всі рівні управління підприємством – від стратегічного до операційного. Для ТОВ «Нова пошта» це означає необхідність переходу від фрагментарного впровадження соціальних ініціатив до формування цілісної системи CSR-менеджменту, що забезпечить синергію соціальних, екологічних та економічних ефектів.

Першочерговим напрямом удосконалення є розробка та впровадження інтегрованої CSR-стратегії. На практиці це передбачає не лише формальне визначення стратегічних цілей, але й їх кількісне вимірювання, закріплення відповідальності за досягнення результатів та інтеграцію у систему стратегічного планування підприємства. Важливим елементом є формування системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволять оцінювати вплив CSR на фінансові результати. Зокрема, підвищення ефективності управління ресурсами навіть на

4% може забезпечити суттєвий економічний ефект. Якщо врахувати обсяг витрат підприємства (35284709 тис. грн), потенційна економія становитиме:

$$E = 35284709 \times 0,04 = 1411388 \text{ тис. грн.}$$

Це свідчить про значний резерв підвищення ефективності за рахунок управлінських рішень.

Другим стратегічно важливим напрямом є розвиток екологічної відповідальності підприємства. Зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «Нова пошта», яка пов'язана із транспортно-логістичними операціями, екологічна складова CSR має безпосередній вплив як на витрати підприємства, так і на його репутацію. Впровадження концепції «зеленої логістики» передбачає комплекс заходів, серед яких ключовими є оптимізація маршрутів перевезень, зменшення споживання пального, впровадження енергоефективних технологій та поступовий перехід на електротранспорт.

Економічна доцільність використання електротранспорту підтверджується значною різницею у витратах на експлуатацію. При середніх витратах на пальне на рівні 500 тис. грн на рік та витратах на електроенергію близько 200 тис. грн економія на одному транспортному засобі становить 300 тис. грн. У разі модернізації автопарку в обсязі 150 одиниць транспорту річний економічний ефект складе:

$$E = 300 \times 150 = 45000 \text{ тис. грн.}$$

Крім прямого економічного ефекту, підприємство отримує непрямі вигоди у вигляді зменшення витрат на технічне обслуговування, підвищення енергоефективності та зниження екологічних ризиків.

Важливим напрямом підвищення ефективності CSR є впровадження ESG-менеджменту як сучасної моделі управління підприємством. Використання ESG-підходу дозволяє інтегрувати принципи сталого розвитку у всі бізнес-процеси, що сприяє підвищенню прозорості діяльності, зниженню ризиків та покращенню взаємодії із зацікавленими сторонами. Економічний ефект від впровадження ESG може проявлятися у зниженні операційних витрат, підвищенні ефективності управління та покращенні доступу до інвестиційних ресурсів.

За умов зниження витрат лише на 3% економічний ефект становитиме:

$$E = 35284709 \times 0,03 = 1058541 \text{ тис. грн}$$

Це підтверджує доцільність впровадження ESG як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства.

Наступним важливим напрямом є цифровізація управління соціальною відповідальністю. У сучасних умовах цифрові технології виступають ключовим фактором підвищення ефективності управління. Впровадження цифрових платформ дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу інформації, що значно підвищує якість управлінських рішень.

Зниження адміністративних витрат навіть на 1,5% може забезпечити економічний ефект у розмірі:

$$E = 44779857 \times 0,015 = 671698 \text{ тис. грн.}$$

Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та забезпечує можливість оперативного контролю за реалізацією CSR-заходів.

Особливу увагу слід приділити розвитку соціальної відповідальності щодо персоналу. Людський капітал є ключовим ресурсом підприємства, а інвестиції у його розвиток забезпечують довгостроковий економічний ефект. Запровадження програм навчання, підвищення кваліфікації, розвитку корпоративної культури та підтримки ментального здоров'я працівників сприяє зростанню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

За умови зростання продуктивності праці на 6% підприємство може отримати додатковий дохід у розмірі:

$$\Delta D = 44779857 \times 0,06 = 2686791 \text{ тис. грн.}$$

Це свідчить про високу ефективність інвестицій у людський капітал.

Важливим напрямом є також розвиток взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, зокрема громадами, партнерами та державними інституціями. Розширення соціальних програм, участь у благодійних ініціативах та розвиток корпоративного волонтерства сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню рівня довіри з боку клієнтів.

Зростання клієнтської бази навіть на 3% може забезпечити додатковий дохід у розмірі:

$$ДД = 44779857 \times 0,03 = 1343396 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнюючи результати розрахунків, доцільно представити очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.1 – Узагальнений економічний ефект від впровадження CSR-заходів

Захід	Економічний ефект, тис. грн
Оптимізація управління (CSR-стратегія)	1411388
Впровадження електротранспорту	45000
ESG-менеджмент	1058541
Цифровізація управління	671698
Розвиток персоналу	2686791
Розширення клієнтської бази	1343396

Сумарний потенційний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить понад 7 млрд грн, що свідчить про значний резерв підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи соціальної відповідальності.

Таким чином, впровадження комплексного підходу до управління CSR дозволить ТОВ «Нова пошта» не лише підвищити рівень соціальної відповідальності, але й забезпечити зростання фінансово-економічних результатів, зміцнення конкурентних позицій та досягнення стратегічних цілей розвитку. Запропоновані заходи мають системний характер і можуть бути використані як основа для формування ефективної моделі сталого розвитку підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Ефективність впровадження заходів щодо вдосконалення соціальної відповідальності на підприємстві визначається не лише їх соціальним значенням,

але й економічною доцільністю. У зв'язку з цим важливим етапом дослідження є проведення економічного обґрунтування запропонованих заходів, що дозволяє оцінити їх вплив на фінансові результати діяльності ТОВ «Нова пошта» та визначити доцільність їх реалізації.

Як було встановлено у попередньому підпункті, впровадження комплексу CSR-заходів забезпечує значний потенційний економічний ефект. Однак для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно врахувати не лише очікувані вигоди, але й витрати, пов'язані з реалізацією цих заходів.

Перш за все, розглянемо витрати на впровадження основних заходів. Найбільш капіталомістким є оновлення автопарку шляхом закупівлі електротранспорту. Припустимо, що середня вартість одного електромобіля становить 1500 тис. грн. За умови придбання 150 одиниць транспорту загальний обсяг інвестицій складе:

$$I_t = 1500 \times 150 = 225000 \text{ тис. грн}$$

Водночас, як було визначено раніше, річна економія від зниження витрат на паливо становить 45000 тис. грн. Таким чином, строк окупності інвестицій визначається за формулою:

$$T = I / E \quad (3.1)$$

$$T = 225000 / 45000 = 5 \text{ років}$$

Отже, впровадження електротранспорту є економічно доцільним у середньостроковій перспективі, а після досягнення точки беззбитковості підприємство отримуватиме чисту економію.

Другим напрямом є впровадження цифрових технологій управління CSR. Витрати на створення цифрової платформи, інтеграцію програмного забезпечення та навчання персоналу можуть становити близько 50000 тис. грн. При цьому очікуваний економічний ефект від зниження адміністративних витрат становить 671698 тис. грн на рік.

Строк окупності у даному випадку становитиме:

$$T = 50000 / 671698 \approx 0,07 \text{ року}$$

Тобто менше одного року, що свідчить про високу ефективність цифровізації управління.

Впровадження ESG-менеджменту також потребує певних організаційних витрат, зокрема на розробку політик, аудит та звітність. Оцінімо їх на рівні 20000 тис. грн. При цьому економічний ефект від зниження витрат становить 1058541 тис. грн.

Строк окупності:

$$T = 20000 / 1058541 \approx 0,02 \text{ року}$$

Це свідчить про надзвичайно високу економічну ефективність впровадження ESG-підходу.

Розвиток програм для персоналу передбачає витрати на навчання, підвищення кваліфікації та соціальні заходи. Оцінімо ці витрати на рівні 100 000 тис. грн. Очікуване зростання доходу за рахунок підвищення продуктивності праці становить 2686791 тис. грн.

Строк окупності:

$$T = 100000 / 2686791 \approx 0,04 \text{ року}$$

Це підтверджує доцільність інвестування у людський капітал.

Щодо заходів, пов'язаних із розширенням клієнтської бази та соціальних ініціатив, витрати на маркетингові та соціальні програми можуть становити близько 30000 тис. грн. При цьому додатковий дохід становить 1343396 тис. грн.

Строк окупності:

$$T = 30000 / 1343396 \approx 0,02 \text{ року}$$

З метою узагальнення результатів проведених розрахунків доцільно представити їх у табличній формі.

Таблиця 3.2 – Економічна ефективність впровадження CSR-заходів

Захід	Інвестиції, тис. грн.	Річний ефект, тис. грн.	Строк окупності, років
Електротранспорт	225000	45000	5,0
Цифровізація	50000	671698	0,07
ESG-менеджмент	20000	1058541	0,02
Розвиток персоналу	100000	2686791	0,04
Соціальні та маркетингові програми	30000	1343396	0,02

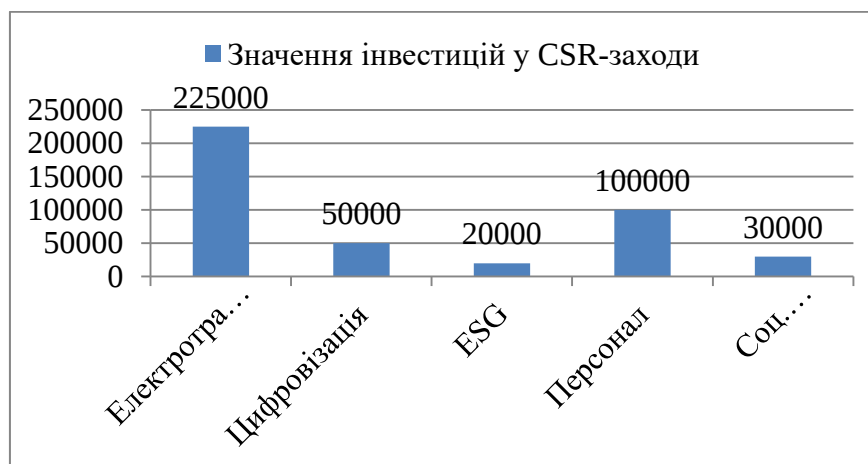


Рисунок 3.1 – Значення інвестицій у CSR-заходи

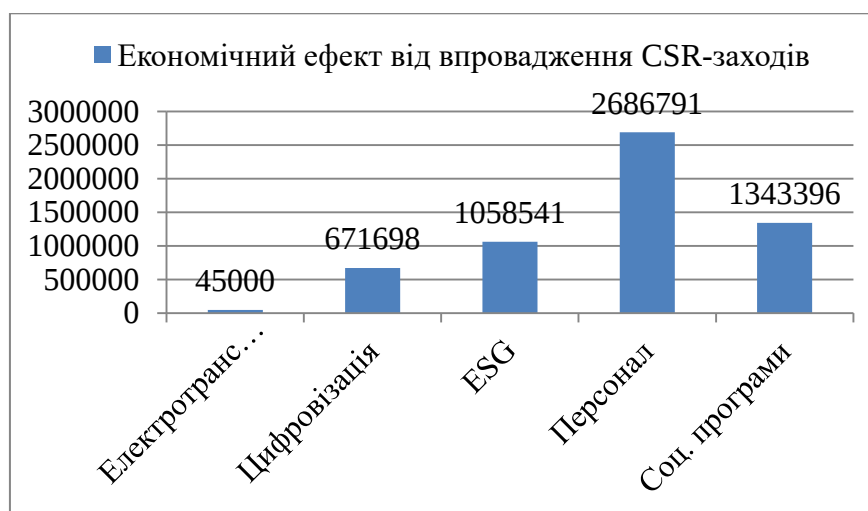


Рисунок 3.2 – Економічний ефект від впровадження CSR-заходів

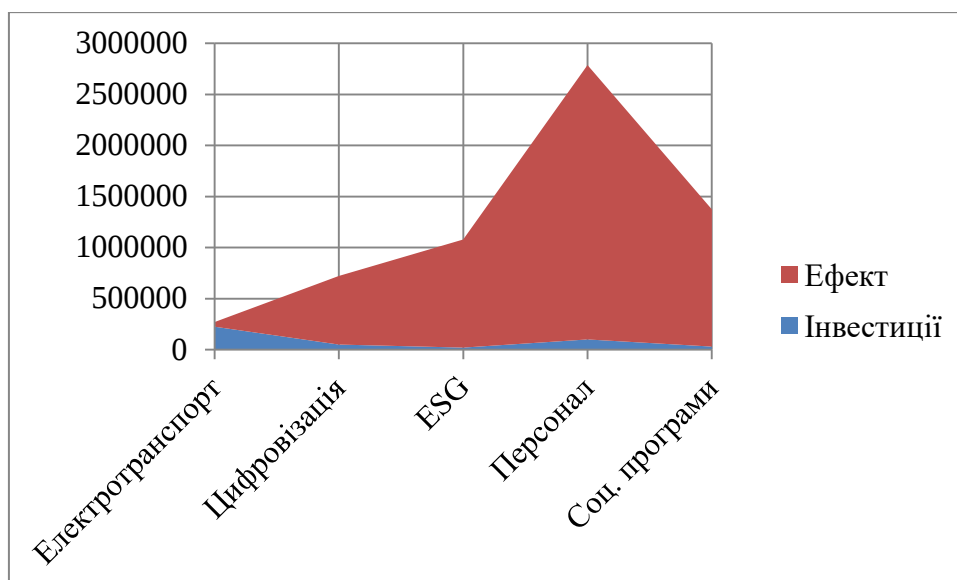


Рисунок 3.3 – Порівняння інвестицій та економічного ефекту CSR-заходів

На рисунках 3.1–3.3 представлено співвідношення інвестицій та економічного ефекту від впровадження CSR-заходів. Як видно з графіків, найбільш ефективними є заходи, пов'язані з розвитком персоналу, впровадженням ESG-менеджменту та цифровізацією управління, які забезпечують значний економічний ефект при відносно невеликих інвестиціях.

Для більш комплексної оцінки доцільно визначити інтегральний економічний ефект. Загальний обсяг інвестицій становить:

$$I_{\text{заг}} = 225000 + 50000 + 20000 + 100000 + 30000 = 425000 \text{ тис. грн.}$$

Сумарний річний ефект:

$$E_{\text{заг}} = 45000 + 671698 + 1058541 + 2686791 + 1343396 = 5805426 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт ефективності інвестицій:

$$K_e = E_{\text{заг}} / I_{\text{заг}} = 5805426 / 425000 \approx 13,66$$

Це означає, що кожна гривня інвестицій приносить понад 13 грн економічного ефекту.

Визначаємо загальний строк окупності:

$$T_{\text{заг}} = 425000 / 5805426 \approx 0,07 \text{ року}$$

Загальний строк окупності менше одного року, що свідчить про високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує, що впровадження заходів щодо підвищення ефективності CSR у ТОВ «Нова пошта» є не лише соціально значущим, але й економічно вигідним. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству суттєво підвищити ефективність діяльності, знизити витрати, збільшити доходи та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Отримані результати свідчать про доцільність інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління підприємством як одного з ключових факторів забезпечення його сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності впровадження принципів соціальної відповідальності у систему управління ТОВ «Нова пошта». Проведене дослідження дозволило перейти від аналітичних висновків попереднього розділу до формування конкретних управлінських рішень, що мають прикладний характер.

1. У підрозділу 3.1 визначено ключові напрями вдосконалення CSR-діяльності компанії, серед яких особливу увагу приділено екологічній складовій (впровадження електротранспорту та оптимізація логістичних маршрутів), цифровізації управління соціальною відповідальністю, розвитку персоналу, а також систематизації ESG-підходу. Обґрунтовано, що інтеграція зазначених заходів у систему управління підприємством сприятиме не лише підвищенню соціальної та екологічної відповідальності, але й забезпечить зростання операційної ефективності та конкурентоспроможності компанії. Запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють усі ключові аспекти діяльності підприємства — від внутрішніх бізнес-процесів до взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

2. У підрозділі 3.2 здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів, що підтвердило їх доцільність та ефективність. Зокрема, проведені розрахунки показали, що впровадження CSR-ініціатив потребує певних інвестицій, однак забезпечує значний економічний ефект. Найбільш результативними виявилися заходи, пов'язані з розвитком персоналу, цифровізацією управління та впровадженням ESG-підходів, які демонструють високу віддачу при відносно невеликих витратах. Встановлено, що загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів перевищує обсяг інвестицій, що свідчить про їх фінансову доцільність та короткий термін окупності.

Крім того, доведено, що впровадження принципів соціальної відповідальності має мультиплікативний ефект: поряд із прямими фінансовими результатами, компанія отримує додаткові переваги у вигляді підвищення рівня довіри клієнтів, зміцнення бренду роботодавця, зниження операційних ризиків та покращення корпоративної культури. Це, у свою чергу, формує довгострокові передумови для сталого розвитку підприємства.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що системне впровадження CSR у діяльність ТОВ «Нова пошта» є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним напрямом розвитку, який дозволяє поєднати досягнення фінансових результатів із реалізацією соціальних та екологічних цілей. Запропоновані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності підприємства та адаптовані для інших компаній логістичної галузі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів впровадження принципів соціальної відповідальності в процес управління сучасною організацією на прикладі ТОВ «Нова пошта». У ході виконання роботи сформулюємо узагальнюючі висновки.

1. У результаті дослідження теоретичних засад соціальної відповідальності бізнесу встановлено, що дана концепція пройшла еволюційний шлях від філантропічної діяльності до стратегічного інструменту управління організацією. Сучасне розуміння CSR передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльність підприємства з орієнтацією на забезпечення сталого розвитку та задоволення інтересів стейкхолдерів.

2. Узагальнення принципів, моделей та стандартів соціальної відповідальності дозволило визначити, що найбільш ефективними підходами є ESG-концепція, міжнародні стандарти (зокрема ISO 26000) та моделі сталого розвитку. Встановлено, що їх застосування забезпечує системність CSR-діяльності та підвищує прозорість управління підприємством.

3. Дослідження процесу інтеграції CSR у систему управління організацією показало, що ефективність соціальної відповідальності залежить від рівня її включення у стратегічне планування, організаційну структуру та систему контролю. Обґрунтовано, що CSR має виступати складовою корпоративної стратегії, а не окремим напрямом діяльності.

4. У ході аналізу діяльності ТОВ «Нова пошта» встановлено, що підприємство є одним із лідерів логістичного ринку України та демонструє стабільне зростання фінансово-економічних показників. Зокрема, відзначено позитивну динаміку доходів, активів і прибутку, що свідчить про ефективність функціонування компанії.

5. Оцінка системи управління та соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта» засвідчила достатньо високий рівень розвитку CSR-практик. Компанія активно реалізує соціальні, екологічні та управлінські ініціативи, проте потребує

більш глибокої інтеграції ESG-підходів та систематизації CSR-діяльності на стратегічному рівні.

6. Аналіз ефективності впровадження принципів CSR у діяльності підприємства показав, що соціально відповідальні практики мають позитивний вплив на фінансові результати, зокрема на зростання доходів, підвищення продуктивності праці та оптимізацію витрат. Водночас виявлено резерви підвищення ефективності за рахунок цифровізації та вдосконалення управління ресурсами.

7. У процесі дослідження розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності CSR у ТОВ «Нова пошта», що включає впровадження екологічних ініціатив, розвиток персоналу, цифровізацію управління та інтеграцію ESG-підходу. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на досягнення як економічних, так і соціальних результатів.

8. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність та ефективність: встановлено, що очікуваний економічний ефект перевищує обсяг інвестицій, а реалізація CSR-ініціатив забезпечує не лише фінансову вигоду, але й формує довгострокові конкурентні переваги підприємства.

Загалом результати дослідження свідчать, що соціальна відповідальність є важливим елементом сучасної системи управління організацією, який забезпечує досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальними інтересами. Для ТОВ «Нова пошта» подальший розвиток CSR має стати одним із ключових напрямів стратегічного розвитку, що дозволить підвищити ефективність діяльності, зміцнити репутацію та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Таким чином, поставлена мета роботи досягнута, а отримані результати мають теоретичне та практичне значення і можуть бути використані у діяльності підприємств логістичної галузі для вдосконалення системи управління на засадах соціальної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова І., Осінкіна О., Філіпченко О., Марцінків А. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. Київ : Видавнича компанія «KIT», 2015. 41 с.
2. Баюра Д. О. Концептуальні засади механізму формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Економіка України*. 2012. № 9. С. 151–157.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
5. Болюх М. А. та ін. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 556 с.
6. Будько О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1 (16). С. 49–57.
7. Буко С. Корпоративна соціальна відповідальність як принцип ціннісно зорієнтованого менеджменту. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2016. № 2. С. 149–157.
8. Волик І. М. Український вибір моделі корпоративного управління. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/> (дата звернення: 27.04.2026).
9. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 180 с.
10. Гільorme Т. В., Шачаніна Ю. К. Корпоративна соціальна звітність як домінанта інформаційного забезпечення управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2016. № 2. С. 672–677.
11. Глєбова А. О. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності: формування та реалізація. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 52–57.
12. Гнатєва Т. М., Ніколюк О. В. Вплив соціальної відповідальності бізнесу

на конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 4 (76). С. 151–157.

13. Грішнова О. А., Міщук Г. О., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.

14. Єрмаков О. Ю. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ : Компринт, 2015. 191 с.

15. Зінченко А. Г. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Київ : Юстон, 2017. 52 с.

16. Зінченко А. Г. Соціальна відповідальність в Україні: погляди різних стейкхолдерів. Київ, 2008. 60 с.

17. Ігнатенко М. М. Соціальна відповідальність в агросфері України у контексті розвитку людського капіталу й міжнародної інтеграції. *Молодий вчений*. 2018. № 8 (60). С. 386–389.

18. Клименко І. М. Соціальна відповідальність бізнесу як елемент євроінтеграційного поступу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 17. С. 91–96.

19. Ковтун В. П. Концептуалізація проблематики КСВ. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3 (2). С. 136–140.

20. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 27.04.2026).

21. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу. URL: <http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu> (дата звернення: 07.04.2026).

22. Кармазін В. А., Савицька О. М. Економічний аналіз : практикум. Київ : Знання, 2017. 255 с.

23. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Київ : Знання, 2015. 294 с.

24. Лазоренко О., Колишко Р. Посібник із КСВ. Київ : Енергія, 2008. 96 с.

25. Левченко Г. М. Соціальна відповідальність у контексті етичного інвестування. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 183–190.
26. Мельник С. В., Тресвятська Т. А., Будьонна Л. В. Шляхи стимулювання соціальної відповідальності бізнесу. URL: <http://www.lir.cci.lg.ua> (дата звернення: 27.04.2026).
27. Мороз О. М. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 172 с.
28. Олійник О. О. КСВ як складова формування конкурентного фахівця. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24777> (дата звернення: 27.04.2026).
29. Особливості формування системи соціальної відповідальності бізнесу на міжнародному ринку. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 2 (28). С. 137–152.
30. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2015. 180 с.
31. Офіційні матеріали звітності про управління ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 27.04.2026).
32. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 07.04.2026).
33. Поважний О. С. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. *Менеджер*. 2014. С. 4–10.
34. Практика реалізації корпоративної соціальної відповідальності в Україні. URL: <http://www.csr.ua> (дата звернення: 27.04.2026).
35. Селіверстова Л. С. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 309–314.
36. Соціальна відповідальність бізнесу : Центр перспективних соціальних досліджень НАН України. URL: <http://csr.org.ua> (дата звернення: 27.04.2026).
37. Тульчинський Г. Л. Корпоративні соціальні інвестиції та соціальне партнерство : навч. посіб. Київ : НДУ ВШЕ, 2012. 236 с.
38. Хрущ В. О. Інноваційні підходи у формуванні стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Вісник Хмельницького національного*

університету. 2016. № 4. С. 261–267.

39. Шевченко Т. П. Теоретичні засади управління корпоративною соціальною відповідальністю на зовнішніх ринках. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 4. С. 86–90.

40. Шира Н. О. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2013. № 11.

41. Юзик Л. О. Підходи до оцінки впливу КСВ на показники діяльності підприємства. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2026).

42. ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization, 2010.

43. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34 (4). P. 39–48.

44. Kitzmueller M., Shimshack J. Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*. 2012. Vol. 50 (1). P. 51–84.

45. Corporate Social Responsibility (CSR). Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com> (дата звернення: 27.04.2026).

ДОДАТКИ