

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»
на тему: «Формування стратегії корпоративної соціальної
відповідальності організації»

Виконала:

студентка групи д4ЕМ

Мірошніченко Єлизавета Юріївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Карпенко Ю. В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Корпоративна соціальна відповідальність як управлінська концепція: поняття, принципи та складові	8
1.2. Особливості формування стратегії соціальної відповідальності організації... 16	
1.3. Світовий досвід впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АТ «УКРПОШТА»	31
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укрпошта».....	31
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта».....	39
2.3. Оцінка існуючої системи корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта».....	48
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА».....	58
3.1. Визначення напрямів формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта» в умовах трансформації ринку логістичних послуг	58
3.2. Розробка інформаційного забезпечення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю АТ «Укрпошта»	62
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, глибокої трансформації національної економіки та євроінтеграційних процесів питання корпоративної соціальної відповідальності підприємств набуває стратегічного значення. Здатність підприємства системно реалізовувати соціальну відповідальність в умовах постійної невизначеності, ресурсних обмежень та кадрового дефіциту безпосередньо визначає його конкурентоспроможність, репутаційний капітал та операційну стійкість. Водночас практика свідчить, що більшість вітчизняних підприємств досі не мають сформованої стратегії КСВ, інтегрованої у загальну корпоративну стратегію та відповідної до міжнародних стандартів ESG-звітності.

Логістичний сектор України є одним із найбільш динамічних і соціально значущих – він забезпечує функціонування критичної інфраструктури держави, зберігає зайнятість у регіонах та забезпечує доступність послуг для мільйонів громадян. АТ «Укрпошта» як єдиний національний поштовий оператор поєднує функції комерційного підприємства та інституту критичної соціальної інфраструктури держави, що визначає особливий характер її відповідальності перед суспільством. Водночас Директива ЄС про корпоративну звітність із питань сталого розвитку (CSRD, 2024) та курс України на євроінтеграцію формують нові вимоги до нефінансової звітності, дотримання яких є умовою збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Теоретичні та прикладні аспекти КСВ досліджували Г. Боуен, А. Керролл, Е. Фріман, Дж. Елкінгтон, А. М. Колот, О. А. Грішнова та інші вітчизняні і зарубіжні вчені. Питання формування КСВ-стратегій підприємств розробляли Л. М. Лінгур, О. В. Будько, Б. М. Галатов, Р. В. Тульчинський та інші дослідники. Питання ESG-звітності та її інтеграції у систему управління підприємством досліджували Г. Уманців, І. О. Макаренко, О. О. Підлісецький та інші науковці. Разом із тим питання формування стратегії КСВ підприємств логістичного

сектору України в умовах воєнного стану та трансформації ринку залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність обраної теми.

Мета кваліфікаційної роботи – розробити практичні рекомендації щодо формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта» в умовах трансформації ринку логістичних послуг.

Завдання кваліфікаційного дослідження полягає у наступному:

дослідити корпоративну соціальну відповідальність як управлінську концепцію: поняття, принципи та складові;

розкрити особливості формування стратегії соціальної відповідальності організації;

узагальнити світовий досвід впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укрпошта»;

провести діагностику показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта»;

здійснити оцінку існуючої системи корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта»;

визначити напрями формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта» в умовах трансформації ринку логістичних послуг;

розробити інформаційне забезпечення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю АТ «Укрпошта».

Об'єкт дослідження – система управління корпоративною соціальною відповідальністю АТ «Укрпошта».

Предмет дослідження – механізм формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналізу і синтезу – для вивчення теоретичних основ КСВ та узагальнення наукових підходів до формування КСВ-стратегій; порівняльного аналізу – для зіставлення КСВ-практик АТ «Укрпошта» з міжнародними аналогами та

конкурентами на ринку; фінансово-економічного аналізу – для діагностики господарської діяльності підприємства за 2023-2025 рр.; методу зважених бальних оцінок – для розрахунку інтегрального індексу КСВ підприємства; SWOT-аналізу та TOWS-матриці – для стратегічного оцінювання системи КСВ; експертного методу – для оцінювання індикаторів КСВ за бальною шкалою; графічний та табличний – для наочного представлення результатів дослідження; абстрактно-логічний – для формулювання висновків і розробки практичних рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань КСВ та ESG-звітності; законодавчі та нормативні документи України у сфері поштового зв'язку та корпоративного управління; міжнародні стандарти ISO 26000 та GRI Standards; офіційні дані АТ «Укрпошта», включаючи річні звіти, фінансову звітність, Кодекс етики та ділової поведінки (2025), Політику управління ризиками (2025) та Політику сталого розвитку і КСВ; відкриті бази даних YouControl; матеріали CSR Ukraine та рейтингу Ukrainian Business Awards 2025.

Роботу виконано на матеріалах АТ «Укрпошта» – єдиного національного оператора поштового зв'язку України, що входить до системи критичної інфраструктури держави та здійснює діяльність у понад 195 країнах світу через систему Всесвітнього поштового союзу, охоплюючи мережею з 28 900 точок присутності понад 20 000 населених пунктів України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому: удосконалено підхід до оцінювання рівня КСВ підприємства шляхом розробки системи індикаторів з розрахунком інтегрального індексу за чотирма складовими (економічна, соціальна, екологічна, управлінська) з урахуванням специфіки функціонування в умовах воєнного стану; набули подальшого розвитку методичні підходи до формування проактивної КСВ-стратегії логістичного підприємства з обґрунтуванням системи ESG-показників та інформаційного забезпечення її реалізації.

Розроблені рекомендації щодо формування проактивної КСВ-стратегії

АТ «Укрпошта» на 2026-2030 рр., система КРІ моніторингу та модель інформаційного забезпечення можуть бути безпосередньо використані керівництвом підприємства для підвищення рівня соціальної відповідальності та відповідності вимогам євроінтеграції. Запропоновані методичні підходи можуть застосовуватися іншими підприємствами логістичного сектору України.

У якості апробації за темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді на тему «Світовий досвід впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу» у збірнику матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (04 червня 2026 року, м. Полтава, Україна).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг сторінок складає 80 сторінок. Робота містить 27 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел із 59 найменувань та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Корпоративна соціальна відповідальність як управлінська концепція: поняття, принципи та складові

Корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) є однією з центральних управлінських концепцій сучасності, що набуває дедалі більшого значення в умовах глобалізації економіки, загострення екологічних проблем та зростання суспільних очікувань від бізнесу. Однак, незважаючи на широке практичне застосування – у науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення поняття КСВ, що зумовлює необхідність його комплексного теоретичного розгляду.

Витоки концепції КСВ сягають середини ХХ ст. Першою системною спробою теоретичного осмислення соціальної відповідальності бізнесу стала фундаментальна праця американського вченого-економіста Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» (Social responsibilities of the businessman) [49], опублікована в 1953 р., у якій автор стверджував, що підприємці зобов'язані провадити таку політику і приймати такі рішення, які відповідають цілям і цінностям суспільства. Саме ця праця заклала теоретичний фундамент концепції, а Г. Боуена прийнято вважати «батьком КСВ».

Подальший розвиток теоретичного апарату КСВ пов'язаний із концепцією американського вченого А. В. Керролла, який у 1991 р. запропонував піраміду корпоративної соціальної відповідальності – одну з найбільш впливових теоретичних конструкцій у даній сфері [50]. Відповідно до піраміди КСВ А. Керролла, соціальна відповідальність підприємства охоплює чотири взаємопов'язані рівні: економічну, правову, етичну і філантропічну відповідальність (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Піраміда КСВ А. Керролла

Примітка. Складено автором на основі даних [50].

В основі піраміди (рис. 1.1) – економічна відповідальність (отримання прибутку), далі – правова (дотримання законодавства), потім – етична (дотримання моральних норм), і на вершині – філантропічна (благодійність). Модель Керролла залишається актуальною донині і слугує методологічною основою для більшості сучасних досліджень сфери КСВ.

Важливим етапом інституціоналізації КСВ стало ухвалення Зеленої книги Європейської Комісії у 2001 р., яка визначила дану концепцію, як таку, «згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі» [54]. Пізніше, у 2010 р., Міжнародна організація зі стандартизації прийняла стандарт ISO 26000 «Настанови щодо соціальної відповідальності», який надав операційного значення поняттю КСВ та визначив сім ключових принципів: підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до інтересів стейкхолдерів, дотримання верховенства права, норм міжнародної поведінки та поваги до прав людини [57]. Аналіз наукових поглядів на сутність КСВ свідчить про існування кількох підходів до її визначення. Систематизацію ключових наукових позицій представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція наукових підходів до визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність»

Сутність визначення	Ключовий акцент	Автори дефініції
Зобов'язання підприємців провадити таку політику і приймати рішення, що відповідають цілям і цінностям суспільства	Добровільність, суспільні цілі	Г. Боуен (1953 рік)
Сукупність економічних, правових, етичних та філантропічних очікувань суспільства від бізнесу у конкретний момент часу	Піраміда відповідальності	А. Керролл (1991 рік)
Концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у комерційну діяльність на добровільній основі	Добровільна інтеграція	Європейська Комісія (2001 рік)
Відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору та етичну поведінку	Прозорість, підзвітність	ISO 26000 (2010 рік)
Імплементований у корпоративне управління тип соціальних зобов'язань перед працівниками, партнерами та суспільством	Стейкхолдерський підхід	Колот А. М., Грішнова О. А. (2012 рік)
Фактор забезпечення ділової активності підприємств в умовах євроінтеграції та підвищення їх конкурентоспроможності	Конкурентоспроможність	Букреева Д. С., Денисенко К. В. (2022 рік)
Стратегічна основа сталого розвитку бізнесу, що поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі підприємства	Сталий розвиток	Байло В. (2024 рік)

Примітка. Узагальнено автором на основі даних [7; 10; 21; 49; 50; 54; 57].

Як свідчать дані табл. 1.1, еволюція наукових поглядів щодо КСВ відбувалась у напрямі від вузького розуміння соціальної відповідальності як благодійної діяльності до широкого системного трактування, що охоплює всі аспекти взаємодії підприємства із суспільством. Наразі, ключовою тенденцією є поступове перетворення КСВ з інструменту PR-комунікацій на стратегічний чинник забезпечення конкурентної спроможності й довгострокової стійкості бізнесу.

На основі критичного аналізу наведених дефініцій нами виявлено суттєву прогалину: жодна з розглянутих концепцій не враховує специфіку реалізації КСВ в умовах збройного конфлікту та надзвичайного стану, тоді як для України ця проблематика є вкрай актуальною. Більшість визначень розроблялись у контексті стабільного ринкового середовища, що унеможлиблює їх пряме застосування до підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану. З огляду на це, під

корпоративною соціальною відповідальністю в умовах воєнного часу нами пропонується розуміти систему добровільних зобов'язань підприємства перед стейкхолдерами, що інтегрує економічну стійкість, соціальний захист та екологічну відповідальність, адаптовану до умов кризового функціонування та спрямовану на підтримку обороноздатності держави, збереження зайнятості та забезпечення безперервності критично важливих послуг.

Важливим методологічним інструментом у дослідженні КСВ є теорія стейкхолдерів, розроблена американським філософом і економістом, професором Університету Вірджинії Е.Р. Фріманом у 1984 р. [55]. Відповідно до неї, підприємство несе відповідальність не лиш перед акціонерами (shareholders), але й перед усіма зацікавленими сторонами (stakeholders): працівниками, клієнтами, постачальниками, місцевими громадами, державою та суспільством в цілому. Саме стейкхолдерський підхід є концептуальною основою сучасних стандартів КСВ-звітності – GRI (Global Reporting Initiative) та ISO 26000 [53; 57].

У сучасній науці та практиці управління концепція КСВ ґрунтується на системі принципів, дотримання яких визначає реальну соціальну відповідальність підприємства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Система принципів корпоративної соціальної відповідальності

Примітка. Складено автором на основі даних [21; 25; 53].

До наведеного на рис. 1.2 варто додати, що добровільність, як принцип КСВ не зводиться до простого виконання закону – передбачає свідомий вибір підприємства брати на себе зобов’язання, що виходять за межі обов’язкових норм. Прозорість і підзвітність є тим механізмом, що перетворює декларації на реальні дії: публічна нефінансова звітність дозволяє стейкхолдерам самостійно оцінити відповідність практики підприємства його заявленим цінностям. Орієнтація на широке коло зацікавлених сторін відображає просту, але принципову істину – підприємство існує у складній мережі відносин із працівниками, клієнтами, громадами та державою, інтереси яких потребують свідомого балансування. Системність протистоїть найпоширенішій хибі у сприйнятті КСВ – її зведенню до епізодичних благодійних акцій: справжня соціальна відповідальність вбудована у стратегію та щоденні бізнес-процеси. Принципи комплексності і сталого розвитку нагадують, що лише збалансованість економічного, соціального та екологічного вимірів у довгостроковій перспективі забезпечує справжню стійкість бізнесу [53].

Разом із тим, критичний аналіз системи принципів КСВ дозволяє виявити певну суперечність, зокрема, принцип добровільності в умовах євроінтеграції поступово трансформується в обов’язкову регуляторну вимогу – передусім через Директиву CSRD (2024), яка зобов’язує підприємства публікувати нефінансову звітність. На нашу думку, це свідчить про якісну зміну природи КСВ: від добровільної ініціативи до інституційно закріпленого стандарту ведення бізнесу, що є принципово важливим для розуміння перспектив розвитку КСВ в Україні в контексті євроінтеграційного курсу держави.

Структурно КСВ прийнято розглядати через модель «потрійного критерію» (Triple Bottom Line – TBL), яку британський дослідник та консультант у сфері сталого розвитку Дж. Елкінгтон увів у науковий обіг у 1994 р. і детально виклав у монографії «Ганнібали з виделками» (Cannibals with Forks, 1997) [52]. Модель ґрунтується на оцінці діяльності компанії за трьома взаємопов’язаними вимірами: економічним (Profit), соціальним (People) та екологічним (Planet) (рис.1.3).

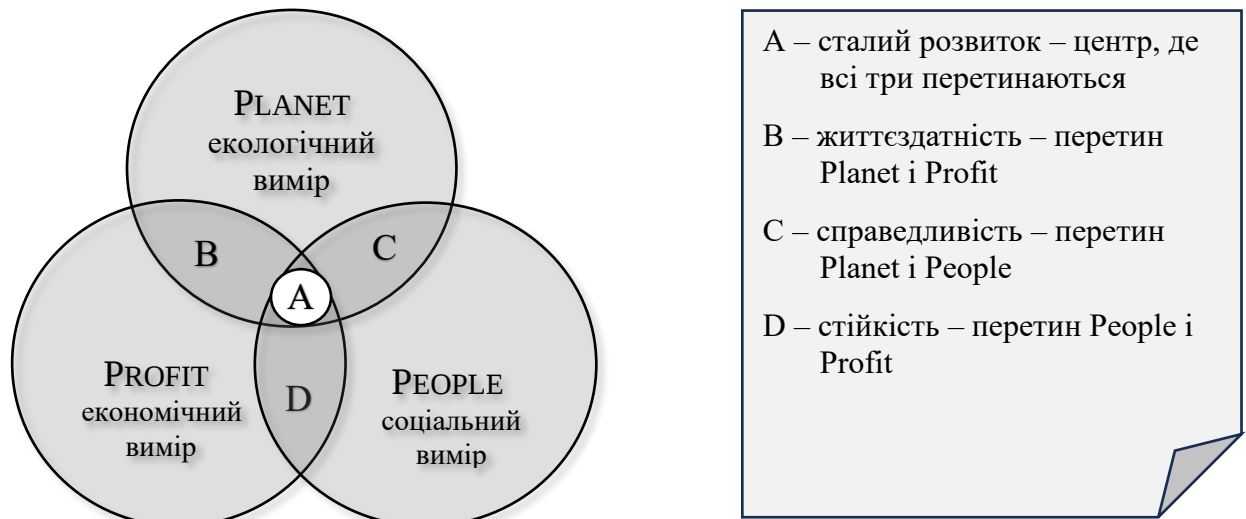


Рисунок 1.3 – Модель «потрійного критерію» TBL Дж. Елкінгтона

Примітка. Складено автором на основі [52]

Як свідчать дані рис. 1.3 саме перетин цих трьох вимірів утворює зону сталого розвитку підприємства, в межах якої економічна ефективність не досягається коштом суспільства чи довкілля. Сучасним операційним втіленням концепції TBL є підхід ESG (Environmental, Social, Governance), який надає вимірюваного та стандартизованого формату оцінки сталої діяльності підприємства і став основою міжнародної нефінансової звітності [45].

Оскільки КСВ як управлінська концепція охоплює широкий спектр взаємопов'язаних напрямів діяльності підприємства – від економічної прозорості і соціального захисту працівників до екологічної відповідальності й етичного управління – систематизація цих напрямків за окремими складовими є необхідною передумовою формування цілісної та збалансованої КСВ-стратегії, що знаходить відображення у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Структурні складові КСВ за напрямами реалізації

Напрямок КСВ	Складові	Інструменти реалізації	Індикатори оцінки
1	2	3	4
Економічна	Створення вартості, сплата податків, прозоре управління, добросовісна конкуренція	Корпоративне управління, антикорупційні політики, фінансова звітність	Обсяг сплачених податків, частка ринку, рентабельність
Соціальна	Добробут працівників, рівні можливості, підтримка громад, волонтерство	Соціальні програми, благодійність, партнерство з громад. організаціями	Рівень заробітної плати, плинність кадрів, обсяг соціальних інвестицій

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Екологічна	Скорочення викидів, ощадне використання ресурсів, управління відходами, «зелені» технології	Екологічний менеджмент, ISO 14001, програми зниження вуглецевого сліду	Обсяг викидів CO ₂ , споживання енергії та води, переробленої сировини
Управлінська	Прозорість, ділова етика, дотримання прав людини, захист персональних даних	Кодекс корпоративної етики, зовнішній аудит, комплаєнс-програми	Кількість порушень, рівень довіри стейкхолдерів, оцінки ESG-рейтингів

Примітка. Складено автором на основі даних [21; 41; 53].

Як свідчать дані табл. 1.2, структура КСВ охоплює чотири взаємопов'язані напрями, кожен з яких має власний набір складових, інструментів реалізації та індикаторів оцінки. Економічна відповідальність формує фундамент усієї системи, забезпечуючи фінансову основу для реалізації інших напрямів через прозоре управління та добросовісну конкуренцію. Соціальна відповідальність орієнтована на людський капітал підприємства та місцеві громади, реалізуючись через соціальні програми та партнерство з громадськими організаціями.

Екологічна відповідальність спрямована на мінімізацію негативного впливу діяльності підприємства на довкілля та передбачає впровадження стандартів екологічного менеджменту, зокрема ISO 14001. Управлінська відповідальність забезпечує інституційну основу всієї КСВ-системи через кодекс корпоративної етики, зовнішній аудит та комплаєнс-програми, результативність яких оцінюється через рівень довіри стейкхолдерів та позиції в ESG-рейтингах. Наведена система індикаторів дозволяє забезпечити вимірюваність та підзвітність КСВ-діяльності підприємства у кожному з напрямів [21; 53].

Питання КСВ набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану в Україні. У дослідженні [3] зафіксовано, що в умовах повномасштабного вторгнення відбулась суттєва трансформація КСВ-практик: від реактивних, ситуативних благодійних заходів до системних, стратегічно спланованих програм соціальної відповідальності, що охоплюють увесь ланцюг стейкхолдерів підприємства. Підтримка Збройних Сил України, допомога внутрішньо переміщеним особам, збереження робочих місць та забезпечення безперервності

критично важливих послуг стали невід’ємними складовими корпоративної відповідальності вітчизняного бізнесу у воєнний час.

Підприємства з розвинутою культурою соціальної відповідальності демонструють вищу здатність до адаптації в кризових умовах та швидшого відновлення операційної діяльності після потрясінь, а накопичений репутаційний капітал і довіра стейкхолдерів, сформовані через системну КСВ-діяльність, перетворюються на стратегічні активи антикрихкості бізнесу [46].

Слідування концепції соціальної відповідальності є не просто бажаним, а необхідним атрибутом ведення бізнесу в сучасному світі, адже споживачі, працівники та інвестори очікують від підприємств не лише комерційної ефективності, а й соціальної та екологічної відповідальності [13]. Суб’єкти господарювання, що ігнорують ці очікування, ризикують втратити репутацію і, як наслідок, ринкові позиції.

Рівень розвитку КСВ в Україні поступово зростає, хоча і залишається нижчим порівняно з провідними країнами ЄС [28]. Водночас повномасштабна агресія суттєво активізувала КСВ-активність вітчизняних компаній: більшість із них розширили спектр соціальних ініціатив, переорієнтувавши їх на підтримку армії, волонтерство та збереження зайнятості. За результатами дослідження «Індекс КСВ 2023», проведеного CSR Ukraine та The Page, лідерами впровадження КСВ стали Нова Пошта, Київстар та ЕРАМ Україна [17].

Проведений критичний аналіз концепції КСВ дозволяє виявити низку невирішених питань, що визначають напрями подальшого дослідження. Більшість теоретичних моделей КСВ розроблялись для умов стабільного ринкового середовища і потребують адаптації до реалій воєнного стану. Попри наявність розвинутої системи міжнародних стандартів (ISO 26000, GRI, ESRS), вітчизняна практика їх застосування залишається фрагментарною: переважна більшість українських підприємств реалізує КСВ на рівні пристосувального типу без системної інтеграції у корпоративну стратегію. Особливої уваги заслуговує недостатня вивченість взаємозв’язку між рівнем КСВ-зрілості і конкурентною спроможністю підприємств у логістичному секторі України. Саме ці аспекти

визначають актуальність подальшого дослідження на прикладі АТ «Укрпошта».

Отже, КСВ є багатовимірною управлінською концепцією, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства і базується на принципах добровільності, прозорості, системності та орієнтації на стейкхолдерів. Еволюція концепції від благодійної до стратегічної діяльності свідчить про її перетворення на ключовий чинник сталого розвитку та конкурентоспроможності сучасного бізнесу. В українських реаліях воєнного часу КСВ набуває особливого значення як інструмент стійкості та стратегічна основа відновлення.

1.2. Особливості формування стратегії соціальної відповідальності організації

Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності закономірно привів до усвідомлення необхідності системного підходу до її реалізації. Епізодична благодійність та розрізнені соціальні ініціативи поступово поступаються місцем стратегічному плануванню, що передбачає інтеграцію КСВ у загальну систему корпоративного управління. Питання формування стратегії соціальної відповідальності організації набуває особливої актуальності в сучасних умовах господарювання.

Стратегія КСВ являє собою довгостроковий план дій підприємства щодо реалізації соціальної відповідальності перед усіма зацікавленими сторонами, узгоджений із загальною корпоративною стратегією та спрямований на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями. Науковцями [25] наголошується, що КСВ-стратегія є функціональною стратегією підприємства, яку необхідно узгоджувати з іншими функціональними стратегіями.

КСВ-стратегія є інструментом імплементації соціальних зобов'язань у корпоративне управління, що забезпечує системний характер соціально

відповідальної поведінки підприємства і її відповідність потребам стейкхолдерів [21]. При цьому підходи до її формування не є уніфікованими – зміст і цілі аналізу бізнес-середовища, правила взаємодії із зацікавленими сторонами та специфіка галузі зумовлюють суттєву варіативність КСВ-стратегій у різних підприємств [9]. Ключовою відмінністю КСВ-стратегії від ситуативних КСВ-заходів є її проактивний характер, довгостроковий горизонт планування та вимірюваність результатів через систему показників ESG. Підприємства, що мають сформовану КСВ-стратегію, демонструють вищу стійкість в умовах криз та швидше відновлюють операційну діяльність після потрясінь [19; 47].

Залежно від ступеня залученості підприємства до соціально відповідальної діяльності та глибини інтеграції КСВ у систему управління, у науковій літературі прийнято виокремлювати кілька якісно відмінних типів КСВ-стратегій, порівняльну характеристику яких представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Типологія основних стратегій КСВ

Тип стратегії	Характеристика	Мотивація	Типові заходи	Рівень інтеграції
Оборонна	Мінімальне виконання законодавчих вимог, уникнення ризиків	Страх санкцій та репутаційних втрат	Дотримання норм охорони праці, мін. екологічні стандарти	Низький
Пристосу вальна	Реакція на тиск стейкхолдерів, вибіркова КСВ-активність	Відповідь на суспільні очікування	Благодійність, спонсорство, окремі соціальні програми	Середній
Проактивна	Випереджальне впровадження КСВ-практик понад вимоги	Формування конкурентної переваги	Нефінансова звітність, ESG-програми, соціальне партнерство	Високий
Стратегічна	Повна інтеграція КСВ у бізнес-модель і систему управління	Створення спільної цінності для бізнесу і суспільства	КСВ як основа бізнес-моделі, участь у глобальних ініціативах	Системний

Примітка. Складено автором на основі даних [9; 21; 50].

Аналіз типів КСВ-стратегій засвідчує (табл. 1.3), що найбільш результативною є стратегічна модель, за якої соціальна відповідальність перестає бути окремою функцією підприємства і стає невід’ємною частиною його бізнес-моделі. Саме такий підхід дозволяє досягти синергії між економічними та соціальними цілями і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність організації [25; 40].

Процес формування стратегії КСВ є структурованим, багатоетапним і потребує системного підходу до управління соціальною відповідальністю підприємства. Незважаючи на те, що у науковій літературі не існує єдиного усталеного алгоритму цього процесу, а дослідники пропонують різну кількість етапів та їх змістовне наповнення, більшість сходяться в одному: формування КСВ-стратегії не може бути стихійним чи ситуативним, а має підпорядковуватись чіткій управлінській логіці, що передбачає послідовний перехід від діагностики до планування, від планування до реалізації, і до оцінки результатів і коригування курсу. Узагальнену модель такого процесу, що відображає базову логіку формування КСВ-стратегії організації, представлено на рис. 1.4.

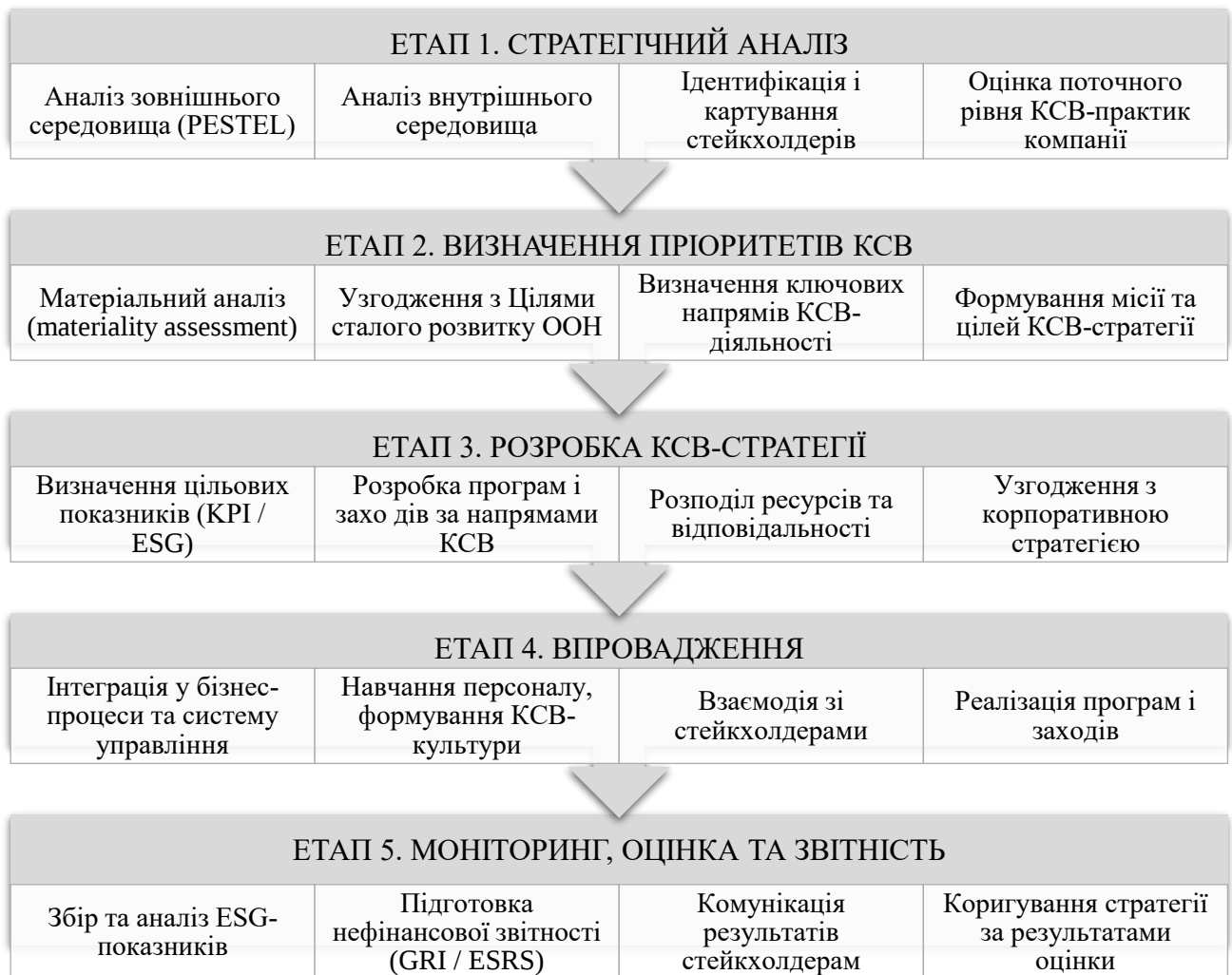


Рисунок 1.4 – Етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності організації

Примітка. Складено автором на основі даних [25; 32; 47].

Як свідчать дані рис. 1.4, стратегічний аналіз є відправною точкою формування КСВ-стратегії, на якому організація здійснює комплексну діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища крізь призму соціальної відповідальності. Слід відмітити, що центральний інструмент цього етапу – ідентифікація і картування стейкхолдерів, в результаті якого визначається коло зацікавлених сторін, їх очікування та ступінь впливу на діяльність підприємства [21]. В умовах воєнного стану зазначене коло суттєво розширюється, адже поряд із традиційними групами стейкхолдерів з'являються внутрішньо переміщені особи, ветерани, а також родини загиблих захисників, що кардинально змінює пріоритети КСВ-стратегій вітчизняних підприємств [32].

Визначення пріоритетів КСВ здійснюється через процедуру матеріального аналізу (materiality assessment) – оцінки суттєвості різних КСВ-питань як для підприємства, так і для його стейкхолдерів. Результатом такого аналізу є матриця матеріальності, що відображає аспекти КСВ, найбільш значущі для обох сторін і здатні стати реальною основою стратегії. Р. В. Тульчинський у роботі [40] наголошує на необхідності узгодження виявлених пріоритетів із Глобальними цілями сталого розвитку ООН (SDGs), що органічно вписує корпоративні ініціативи підприємства у ширший міжнародний контекст.

Розробка КСВ-стратегії передбачає визначення конкретних цілей, показників ефективності та програм дій у розрізі ключових напрямів КСВ. Ключові інструменти реалізації КСВ-стратегії систематизовано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Інструменти реалізації стратегії КСВ підприємства

Інструмент	Зміст	Напрямок КСВ	Джерело верифікації
1	2	3	4
Кодекс корпоративної етики	Зведення принципів і норм поведінки для всіх працівників та партнерів	Управлінська відповідальність	Внутрішній документ
Нефінансова звітність	Публічний звіт про соціальну, екологічну та управлінську діяльність	Усі напрями КСВ	ESRS, GRI Standards
ESG-показники	Кількісні та якісні метрики оцінки сталої діяльності підприємства	Е, S, G напрями	Аудит, ESG-рейтинги
Соціальні інвестиції	Цільові вкладення у соціальні та екологічні програми громад	Соціальна, екологічна	Корпоративний бюджет

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Стейкхолдерський діалог	Регулярна комунікація із зацікавленими сторонами підприємства	Усі напрями КСВ	Звіти про залучення
Стандарти відповідальних закупівель	Екологічні та соціальні вимоги до постачальників і партнерів	Ланцюг постачань	Аудит постачальників

Примітка. Складено автором на основі даних [24; 29; 31; 40].

Серед інструментів реалізації КСВ-стратегії, які наведено у табл. 1.4, особливе місце належить ESG-звітності, адже саме вона перетворює соціальну відповідальність із декларації на верифіковану практику, забезпечуючи прозорість діяльності підприємства та відкриваючи доступ до ринків відповідального інвестування [24]. Зокрема, О. О. Підлісецький у роботі [31] розглядає ESG-стратегію як сучасну інтегровану форму КСВ-стратегії, що органічно вписується у систему стратегічного управління підприємства та орієнтує його на відповідність вимогам Зеленого курсу ЄС – одного з найпотужніших зовнішніх стимулів для розвитку КСВ у вітчизняному бізнесі.

Впровадження КСВ-стратегії є найбільш складним і ресурсомістким етапом усього циклу, адже передбачає не лише реалізацію конкретних програм, але й глибшу трансформацію – організаційної культури, бізнес-процесів та системи мотивації персоналу. Практика засвідчує, що успішне впровадження неможливе без призначення відповідального КСВ-менеджера, формування міжфункціональної проєктної команди та налагодження системи регулярного інформування працівників про цілі, хід і результати КСВ-діяльності [47].

Моніторинг, оцінка та звітність завершують цикл стратегічного управління КСВ і водночас відкривають новий – оскільки саме на цьому етапі формується інформаційна база для подальшого вдосконалення стратегії. Підприємство збирає та аналізує ESG-показники, готує нефінансову звітність відповідно до обраних стандартів (GRI, ESRS) та комунікує результати стейкхолдерам [29; 41]. Регулярна оцінка забезпечує адаптивність КСВ-стратегії до змін зовнішнього середовища й еволюції очікувань зацікавлених сторін.

В умовах воєнного стану формування КСВ-стратегії набуває принципово нових характеристик. У дослідженні [19] зафіксовано, що з початком повномасштабного вторгнення відбулась суттєва трансформація КСВ-пріоритетів: соціальна складова різко посилилась і вийшла на перший план, тоді як екологічна, попри свою стратегічну важливість, тимчасово відійшла на другий. М. Деліні та М. Аксентюк наголошують, що КСВ-стратегія підприємства у воєнний час має охоплювати три невід'ємні компоненти: підтримку обороноздатності держави, збереження зайнятості та забезпечення соціальної захищеності власних працівників [14].

Порівняльний аналіз підходів до формування КСВ-стратегії у мирний та воєнний час дозволяє виявити ключові відмінності між ними, що систематизовано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Особливості КСВ-стратегії у мирний і воєнний час

Параметр	Мирний час	Воєнний час
Горизонт планування	3-5 років	1-2 роки (гнучке планування)
Пріоритетний напрям КСВ	Баланс E, S, G складових	Соціальна складова (S)
Ключові стейкхолдери	Клієнти, інвестори, громади	Персонал, ЗСУ, ВПО, держава
Тип звітності	Планова нефінансова звітність	Оперативна, ситуативна
Головна мотивація	Конкурентна перевага, ESG-рейтинг	Виживання бізнесу, патріотизм
Обсяг соціальних інвестицій	Регулярний, запланований	Збільшений, частково позаплановий
Інструменти реалізації	Повний спектр КСВ-інструментів	Пріоритет: волонтерство, підтримка армії

Примітка. Складено автором на основі даних [3; 14; 19; 32].

Як свідчать дані табл. 1.5, умови воєнного стану кардинально змінюють характер КСВ-діяльності підприємств за всіма ключовими параметрами. Горизонт стратегічного планування скорочується з 3-5 до 1-2 років, що відображає необхідність підвищеної гнучкості в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища. Пріоритетність напрямів КСВ зміщується на користь

соціальної складової: якщо у мирний час підприємства прагнуть збалансувати всі три виміри (E, S, G), то в умовах війни соціальна відповідальність виходить на перший план, тоді як екологічна тимчасово відступає.

Коло ключових стейкхолдерів суттєво трансформується: до традиційних клієнтів та інвесторів додаються Збройні Сили України, внутрішньо переміщені особи та держава як пріоритетні адресати КСВ-ініціатив. Показово, що мотивація КСВ-діяльності зазнає якісної зміни – від прагнення конкурентної переваги та покращення ESG-рейтингу до виживання бізнесу і патріотичної відповідальності перед суспільством. Обсяг соціальних інвестицій при цьому зростає і набуває позапланового характеру, а інструментарій реалізації звужується до найбільш актуальних форм – волонтерства та підтримки армії. Таким чином, воєнний стан не скасовує КСВ, а трансформує її, надаючи їй нового змісту та підвищеної суспільної значущості.

В умовах воєнного стану українські підприємства набули унікального досвіду реалізації КСВ в екстремальних умовах, і цей досвід має бути систематизований та покладений в основу оновлених КСВ-стратегій у повоєнний період, про що наголошують В. В. Антощенкова та М. В. Дейнега [3]. Підприємства з чітко сформованою КСВ-стратегією виявились більш антикрихкими: вони не лише виживали в умовах кризи, але й зміцнювали свої ринкові позиції завдяки накопиченому соціальному капіталу та репутаційним активам [46].

Таким чином, формування стратегії соціальної відповідальності організації є складним, багатоетапним процесом, що потребує системного підходу, інтеграції у загальну корпоративну стратегію та постійного моніторингу результатів. Вибір типу КСВ-стратегії визначається зрілістю підприємства, галузевою специфікою та контекстуальними умовами функціонування. В умовах воєнного стану в Україні КСВ-стратегії зазнали суттєвої трансформації у бік посилення соціальної складової, підтримки армії та збереження зайнятості, що відображає нову реальність ведення соціально відповідального бізнесу в кризових умовах.

1.3. Світовий досвід впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу

Вивчення світового досвіду впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності є необхідною умовою формування ефективної КСВ-стратегії вітчизняних підприємств. Аналіз міжнародної практики дозволяє не лише виявити кращі зразки соціально відповідальної поведінки бізнесу, але й визначити загальні закономірності та тенденції розвитку КСВ, що є актуальними в контексті євроінтеграції України.

У науковій літературі сформувалось кілька підходів до класифікації моделей КСВ. Найбільш поширеним є регіональний підхід, що виокремлює американську, європейську та азійську моделі КСВ. Кожна з них сформувалась під впливом специфічних культурних, інституційних та економічних чинників і характеризується особливим поєднанням державного регулювання, ринкових механізмів та громадянського суспільства [11; 12]. Характеристику основних моделей КСВ представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Характеристика основних світових моделей КСВ

Критерій порівняння	Американська модель	Європейська модель	Азійська модель
Роль держави	Мінімальна, невторчання	Активна, регуляторна	Значна, координуюча
Правова основа КСВ	Переважаюча добровільна	Обов'язкова (CSRD, ESRS)	Частково обов'язкова
Головний пріоритет	Благодійність, меценатство	Соціальне партнерство, екологія	Гармонія суспільства, колективізм
Тип нефінансової звітності	Добровільна	Обов'язкова (GRI, ESRS)	Добровільна або держ. стандарти
Орієнтація	Акціонери та суспільство	Всі стейкхолдери	Держава та суспільство
Ключові драйвери КСВ	Репутація, споживчий тиск	Регуляторні вимоги, ринок капіталу	Державна політика, традиції
Адаптованість для України	Часткова	Висока (євроінтеграція)	Низька

Примітка. Складено автором на основі [11; 12; 50; 54]

Як свідчать дані табл. 1.6, американська модель КСВ побудована навколо добровільних механізмів і ринкового саморегулювання. Оскільки роль держави

є мінімальною в діяльності компаній із КСВ, підприємства самостійно визначають пріоритети соціальної відповідальності. Вона визначається її спрямованістю на філантропію, спонсорство та корпоративне impact gifting (дарування з корпоративним впливом). Водночас відсутність обов’язкових рекомендацій щодо звітності створює ризики, пов’язані з «гринвошингом» – деклараціями КСВ без реальних наслідків [11].

Європейська модель КСВ є значно більш інституціоналізованою. На рівні ЄС одним із ключових регуляторних документів була Директива ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD, 2024), яка зобов’язує великі підприємства звітувати про нефінансові показники, використовуючи Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) [54]. Дослідження [11] А. І. Варвуса підкреслює, що європейська модель є найбільш перспективною з погляду адаптації до України, оскільки вона має розвинену регуляторну базу та орієнтована на всіх зацікавлених стейкхолдерів.

Азійська природа КСВ пояснюється такими аспектами культурних основ регіону, як конфуціанство, колективізм і значна, у деяких випадках, участь держави. У цьому зв’язку КСВ часто вбудовується в державні програми, поєднуючись із доктринами корпоративного громадянства та соціальної гармонії. Хоча азійська модель виглядає принципово відмінною від українських реалій, деякі елементи – тісна взаємодія бізнесу та держави в подоланні соціальних проблем – також є релевантними зусиллям із національної реконструкції після війни [12]. У табл. 1.7 наведено ключові міжнародні інститути та стандарти у сфері КСВ.

Таблиця 1.7 – Ключові міжнародні інститути та стандарти у сфері КСВ

Інститут / стандарт	Рік	Організація	Ключовий зміст	Значення для України
1	2	3	4	5
Глобальний договір ООН	2000	ООН	10 принципів у сфері прав людини, праці, екології та боротьби з корупцією	Орієнтир для великих підприємств

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4	5
GRI Standards	2000 (онов. 2021)	Global Reporting Initiative	Стандарти нефінансової звітності у розрізі E, S, G показників	Основа КСВ-звітності в Україні
ISO 26000	2010	ISO	Настанови щодо соціальної відповідальності, 7 ключових принципів	Методологічна основа КСВ
Цілі сталого розвитку (SDGs)	2015	ООН	17 глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року	Узгодження КСВ із глобал. порядком
Паризька угода	2015	ООН / РКЗК	Зобов'язання щодо обмеження глобального потепління	Декарбонізація бізнесу
CSRD / ESRS	2024	Європейська Комісія	Обов'язкова нефінансова звітність для підприємств ЄС	Вимога євроінтеграції України

Примітка. Складено автором на основі [54; 56; 57]

Еволюція міжнародних стандартів і ініціатив КСВ відображає поступовий перехід до дедалі складніших вимог щодо соціально відповідальної поведінки бізнесу; від добровільних до під таких, що підлягають застосуванню, правових стандартів. Хронологію ключових подій у розвитку міжнародної системи КСВ представлено в додатку А.

Як свідчить рис. А.1 (додатку А), розвиток міжнародної системи КСВ пройшов три якісно різні фази. Період теоретичного осмислення (1953-1994 рр.) охоплює період від праці Г. Боуена до концепції Triple Bottom Line, , коли КСВ розглядалася переважно як добровільна благодійна діяльність. Фаза інституціоналізації та стандартизації (2000–2015) з UN Global Compact, стандартами GRI, ISO 26000 та Цілями сталого розвитку набула для КСВ більш системного характеру завдяки більш стандартизованим рамкам звітності. Друга фаза регуляторного закріплення (2019-2024) – це перша справді нова фаза, оскільки із ухваленням Директиви CSRD та стандартів ESRS відбувається перехід від добровільного до обов'язкового нефінансового звітування, яке фактично забезпечує цілком інше трактування КСВ [56; 54].

Узагальнення досвіду окремих країн у сфері КСВ дозволив у табл. 1.8 виділити ключові їх особливості.

Таблиця 1.8 – Особливості впровадження КСВ у провідних країнах світу

Країна: модель КСВ	Особливості підходу	Ключові інструменти	Сильні сторони
США: американська	Добровільність, корпоративна філантропія, соціальне підприємництво	Благодійні фонди, волонтерство, корпоративні програми	Гнучкість, інноваційність масштабу
Англія: змішана (євро-американська)	Поєднання держ. стимулів і добровільних ініціатив, розвинений КСВ-консалтинг	КСВ-звітність, стандарт BS 8900, Business in the Community	Баланс регулювання та ринку
Німеччина, європейська	Соціальне партнерство, сильні профспілки, дуальна система освіти як КСВ-інструмент	Тарифні угоди, виробничі ради, нефінансова звітність	Стабільність, соціальний діалог
Швеція, Данія, Норвегія: скандинавська	Найвищий рівень КСВ у світі, держ. та корпоративна відповідальність невіддільні	Обов'язкова звітність, вуглецевий податок, гендерний баланс	Лідерство у сталому розвитку
Японія: азійська	Концепція «кайдзен», відносини з постачальниками довгострокові, відповідальність перед суспільством	Keiretsu (мережі), системи якості, соціальні програми	Системність, лояльність персоналу
Китай: азійська регулятивна	КСВ як державна політика, інструмент міжнародного іміджу, ESG-звітність для держ. компаній	Держ. стандарти КСВ, програми соціальних інвестицій	Масштаб, державна підтримка

Примітка. Складено автором на основі [11; 12; 49]

Як свідчать дані табл. 1.8, підходи до впровадження КСВ у провідних країнах світу суттєво різняться залежно від інституційного середовища, культурних традицій та ролі держави. Американська модель вирізняється максимальною гнучкістю та інноваційністю завдяки добровільній основі і мінімальному державному втручанню, однак відсутність обов'язкових стандартів створює ризики декларативності КСВ. Британська змішана модель демонструє вдалий баланс між ринковими стимулами та державним регулюванням, що забезпечує розвинену КСВ-інфраструктуру та консалтинговий ринок. Німецька модель спирається на традиції соціального партнерства та потужні профспілки, завдяки чому КСВ органічно вбудована у систему трудових відносин.

Найвищого рівня розвитку КСВ досягли скандинавські країни, де межа між корпоративною та державною відповідальністю фактично стерта, а обов'язкова звітність і вуглецевий податок формують системні стимули для сталого розвитку. Азійські японська та китайська моделі принципово відрізняються між собою: перша ґрунтується на традиціях кайдзен та довгострокових відносинах з

партнерами, тоді як друга є інструментом державної політики та міжнародного іміджу країни. Порівняльний аналіз засвідчує, що для України найбільш прийнятною є орієнтація на британську та скандинавську моделі, які поєднують державні стимули з добровільними ініціативами бізнесу і можуть бути адаптовані до євроінтеграційного контексту.

Особливий інтерес з погляду теми дослідження становить досвід КСВ у поштово-логістичному секторі провідних країн світу. Поштові оператори та логістичні компанії є унікальними суб'єктами КСВ, оскільки поєднують функції комерційного підприємства та суб'єкта критичної інфраструктури, що визначає особливий характер їх соціальної відповідальності [53].

У табл. 1.9 наведено КСВ-практики провідних міжнародних логістичних компаній.

Таблиця 1.9 – КСВ-практики провідних міжнародних логістичних компаній

Компанія	Ключові КСВ-ініціативи	ESG-пріоритети	Ключові результати
DHL Group (Німеччина)	Стратегія GoGreen Plus, електрофлот, компенсація вуглецевого сліду клієнтів	Е: нульові викиди до 2050 року; S: навчання 80 000 фахівців щороку	Зниження викидів на 33% з 2007 року
PostNL (Нідерланди)	Безвуглецева доставка у містах, електровелосипеди, програми інклюзивної зайнятості	Е: 100% відновлювана енергія на складах; S: інклюзивне працевлаштування	70% міських доставок без шкідливих викидів
La Poste (Франція)	Електровелосипеди, цифрові послуги для літніх, підтримка сільських громад	S: соціальні послуги для вразливих категорій; G: прозора звітність	Найбільший електрофлот у Франції
FedEx (США)	Earth Smart Program, нейтральність до вуглецю до 2040 р., підтримка освіти	Е: 100% електротранспорт; G: різноманіття та інклюзивність персоналу	Інвестиції \$2 млрд у «зелений» флот
Japan Post (Японія)	Підтримка літніх громадян, збереження послуг у сільській місцевості, патронажні прогр.	S: соціальна інклюзія та доступність; G: державне партнерство	100% охоплення населених пунктів

Примітка. Складено автором на основі [53; 54; 56]

передових зарубіжних логістичних операторів, які забезпечують охоплення екологічної, соціальної та управлінської (ESG) складової, а також

систематизацію найкращих галузевих практик (табл. 1.9) дає змогу узагальнити чотири визначальні тенденції розвитку CSR у логістичній сфері. По-перше, декарбонізація логістики стала усталеним екологічним пріоритетом: електричні перевезення, оптимізація маршрутів і відновлювана енергія давно були конкурентною перевагою, яка перетворилася на галузевий стандарт [53]. Варто зазначити, що поштова операційна діяльність у цьому сенсі пішла значно далі за свою традиційну логістичну функцію, тож практично перетворюється на центри соціальної підтримки громади: особливо це гостро проявляється в сільській місцевості та серед соціально незахищених категорій громадян. Крім того, завдяки стандартам GRI та ESRS ESG-звітування перейшло до статусу майже обов'язкової вимоги для ведення бізнесу з європейськими партнерами [54]. Цифровізація CSR дає змогу безперервно відстежувати соціальні та екологічні показники в режимі реального часу, радикально підвищуючи прозорість і підзвітність компанії перед стейкхолдерами.

Рівні адаптації світового КСВ-досвіду для українських підприємств у контексті євроінтеграції представлено на рис. 1.6.

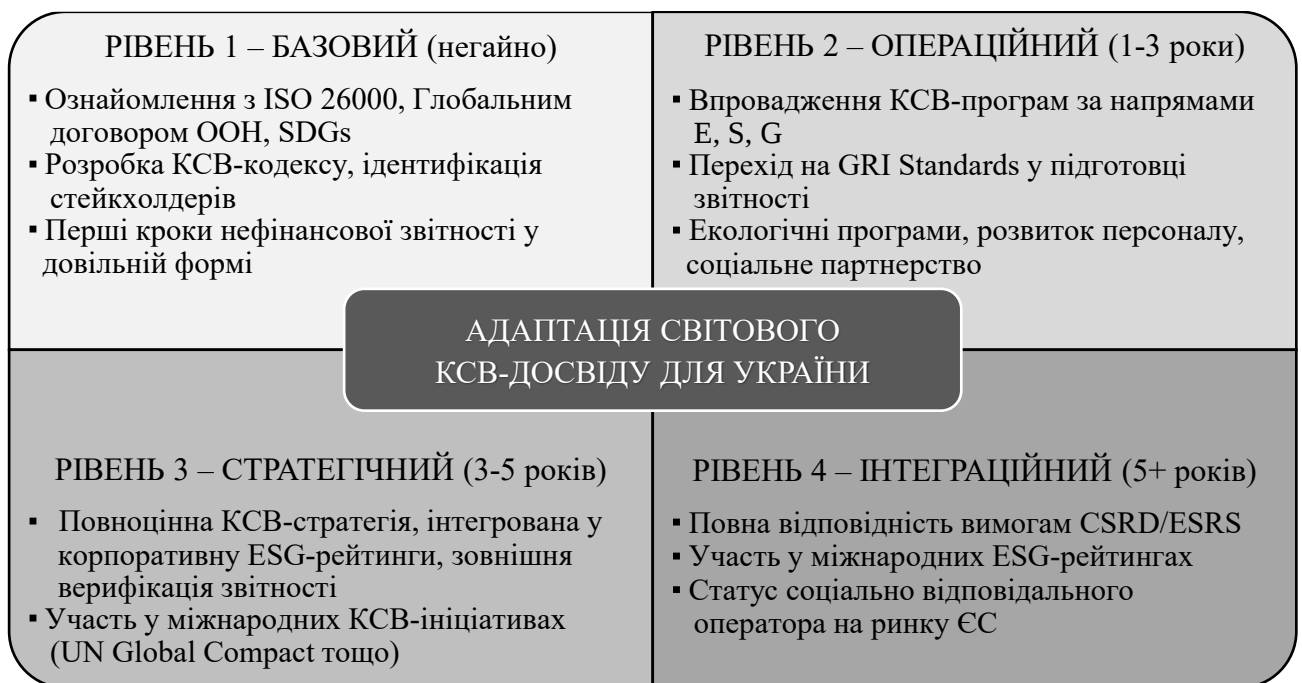


Рисунок 1.6 – Рівні адаптації світового КСВ-досвіду для українських підприємств

Примітка. Складено автором на основі [10; 16; 54]

Запропонована нами адаптаційна модель (рис. 1.6) враховує українські бізнес-реалії, такі як домінування соціальної складової в умовах воєнного стану, нестача фінансів і досі помітний розрив у компетентностях щодо CSR.

Таким чином, глобальний досвід упровадження КСВ дає переконливі докази триваючого зростання значущості соціальної відповідальності для включення її в стратегічне управління компанією. Нині порядок денний щодо КСВ формують такі чинники, як перехід від добровільних ініціатив до регуляторних вимог, міжнародна стандартизація та дедалі більш проактивне впровадження підходу ESG. На нашу думку, для України європейське розуміння КСВ зберігає актуальність тією мірою, якою здійснюється поступова адаптація до вимог CSRD – це підтримує курс європейської інтеграції та водночас створює нові можливості для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання на міжнародних ринках.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних аспектів управління корпоративною соціальною відповідальністю організації, що охопило аналіз концептуальних засад КСВ, особливостей формування стратегії соціальної відповідальності та узагальнення світового досвіду її впровадження, дозволяє зробити такі висновки:

1. Досліджено корпоративну соціальну відповідальність як управлінську концепцію: поняття, принципи та складові. Встановлено, що КСВ є багатовимірною управлінською концепцією, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства та базується на принципах добровільності, прозорості, системності і орієнтації на стейкхолдерів. Еволюція концепції від благодійної до стратегічної діяльності свідчить про її перетворення на ключовий чинник сталого розвитку та конкурентоспроможності сучасного бізнесу. В українських реаліях воєнного часу КСВ набуває особливого значення як інструмент організаційної стійкості і стратегічна основа відновлення.

2. Розкрито особливості формування стратегії соціальної відповідальності організації. Визначено, що формування КСВ-стратегії організації є складним, багатоетапним процесом, що потребує системного підходу, інтеграції у загальну корпоративну стратегію та постійного моніторингу результатів. Вибір типу КСВ-стратегії визначається зрілістю підприємства, галузевою специфікою та контекстуальними умовами функціонування. В умовах воєнного стану в Україні КСВ-стратегії зазнали суттєвої трансформації у бік посилення соціальної складової, підтримки армії та збереження зайнятості, що відображає нову реальність ведення соціально відповідального бізнесу в кризових умовах.

3. Узагальнено світовий досвід впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Визначено, що світовий досвід впровадження принципів КСВ свідчить про неупинне посилення ролі соціальної відповідальності у стратегічному управлінні підприємством. Перехід від добровільних ініціатив до обов'язкових регуляторних вимог, розвиток міжнародних стандартів та активне впровадження ESG-підходу визначають сучасний порядок денний у сфері КСВ. Для України найбільш актуальною є орієнтація на європейську модель КСВ з поступовою адаптацією до вимог CSRD, що відповідає євроінтеграційному курсу держави та відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» – це національний оператор поштового зв'язку України і одне з найбільших державних підприємств країни за масштабом мережі та кількістю працівників [4]. Діяльність компанії виходить далеко за межі суто комерційних інтересів, адже вона виконує стратегічно важливу суспільну місію, забезпечуючи доступність поштових, логістичних та фінансових послуг для громадян по всій території України, включно з віддаленими населеними пунктами та районами, що перебувають в умовах активних бойових дій. Унікальність Укрпошти як суб'єкта господарювання полягає у поєднанні функцій комерційного підприємства та інституту критичної інфраструктури держави, що визначає особливий характер її відповідальності перед суспільством.

Загальна інформація про компанію АТ «Укрпошта» подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Досьє АТ «Укрпошта» на початок 2026 р.

Показник	Характеристика
Повна назва	Акціонерне товариство «Укрпошта»
Скорочена назва	АТ «Укрпошта»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство (100% акцій у державній власності)
Рік заснування	1994 (як самостійна господарська одиниця), Акціонерне товариство – з 2017 року
Місцезнаходження	вул. Хрещатик, 22, м. Київ, 01001, Україна
Власник	Держава Україна в особі Міністерства розвитку громад та інфраструктури
Генеральний директор	Смілянський Ігор Юхимович
Основний вид діяльності	Поштовий зв'язок, логістика, фінансові послуги
Членство у міжнародних організаціях	Всесвітній поштовий союз (ВПС) з 1947 року
Кількість точок обслуговування	28 900 точок присутності по всій Україні
Чисельність працівників	28 062 осіб

Примітка. Складено автором на основі даних [4; 42].

Правовою основою діяльності АТ «Укрпошта» є Закон України «Про поштовий зв'язок» (від 03.11.2022 № 2722-IX) [1], Статут товариства [38], а також нормативні акти Всесвітнього поштового союзу (УПУ), повноправним членом якого Україна є з 1947 р. [55]. Слід відзначити, що 100% акцій компанії залишаються у державній власності та перебувають в управлінні Міністерства розвитку громад та інфраструктури України [4], що визначає особливий характер корпоративного управління та підзвітність державі як єдиному акціонеру.

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру управління АТ «Укрпошта».



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «Укрпошта»

Примітка. Складено автором на основі даних [4].

Як свідчить рис. 2.1. організаційна структура управління АТ «Укрпошта» має функціонально-дивізійну структуру, де централізована функціональна вертикаль на рівні апарату управління поєднується з відносно самостійними регіональними дирекціями. Така модель забезпечує єдність стандартів і контроль витрат на центральному рівні і операційну гнучкість – на регіональному, що є

виправданим для підприємства з мережею у 28 900 точок обслуговування в умовах воєнного стану (діє в 2026 р.).

Система управління компанії побудована за трирівневим принципом, що забезпечує поєднання централізованого стратегічного керівництва з операційною гнучкістю на місцях. Вищий рівень утворює центральний апарат – генеральний директор, функціональні директори та профільні департаменти, які формують єдину стратегію розвитку підприємства і забезпечують стандартизацію процесів у масштабах усієї мережі. Середній рівень представлений регіональними дирекціями у всіх областях України з підпорядкованими їм районними поштовими вузлами, що забезпечують координацію діяльності в межах відповідних територій. Первинною ланкою системи є відділення поштового зв'язку – основна точка безпосередньої взаємодії з кінцевим споживачем, саме через яку реалізується переважна частина послуг підприємства.

У табл. 2.2 наведено структуру послуг АТ «Укрпошта».

Таблиця 2.2 – Структура послуг АТ «Укрпошта» на початок 2026 р.

Напрямок	Склад послуг	Частка доходу
Поштові та логістичні послуги	Пересилання листів, посилок, бандеролей; кур'єрська доставка «Укрпошта Експрес»; міжнародна пошта EMS	56%
Фінансові послуги	Приймання платежів за комунальні послуги; поштові перекази; виплата пенсій та соціальних допомог	21%
Е-commerce та логістика	Доставка посилок інтернет-магазинів; сортувальні центри; вантажна логістика	15%
Підписка та розповсюдження ЗМІ	Оформлення передплати та доставка газет і журналів	5%
Інші послуги	Реалізація товарів у відділеннях; державні послуги (житлові сертифікати)	3%

Примітка. Складено автором на основі даних [4; 6].

Як свідчать дані табл. 2.2, асортимент послуг АТ «Укрпошта» охоплює п'ять основних напрямів, що відображає диверсифіковану бізнес-модель сучасного інтегрованого поштового оператора, здатного задовольняти як індивідуальні, так і корпоративні потреби клієнтів. Структуроутворювальним напрямом залишаються поштові та логістичні послуги, частка яких у сукупному

доході компанії сягає близько 56%, що підтверджує збереження традиційного поштового профілю попри активну диверсифікацію діяльності.

Не менш вагомим є сегмент фінансових послуг (близько 21% доходу), в межах якого Укрпошта виконує критично важливу соціальну функцію – забезпечує виплату пенсій та державних допомог безпосередньо вдома, здійснюючи понад 120 млн відповідних операцій щорічно і фактично замінюючи банківську інфраструктуру для значної частини вразливих категорій населення. Окремої уваги заслуговує напрям e-commerce-логістики, що демонструє найдинамічніше зростання: конкуруючи на рівних із приватними операторами – Новою Поштою, Meest та Delivery, компанія стабільно нарощує обсяги оброблених посилок, позиціонуючи себе як повноцінного гравця на ринку електронної комерції.

У таблиці 2.3 наведено характеристику та динаміку загальної структури персоналу АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр.

Категорія зайнятих	Період аналізу						Відносна зміна (+;-) 2025 року до	
	2023 рік		2024 рік		2025 рік			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023-го	2024-го
Управлінський персонал	2954	8,50	2761	8,70	2469	8,80	-16,4	-10,6
у тому числі: керівники	1182	3,40	1104	3,48	988	3,52	-16,4	-10,5
спеціалісти	1536	4,42	1436	4,52	1284	4,58	-16,4	-10,6
технічні працівники	236	0,68	221	0,70	197	0,70	-16,5	-10,9
Виробничий персонал	31797	91,5	28978	91,3	25593	91,2	-19,5	-11,7
Разом	34751	100	31739	100	28062	100	×	×
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського	10,76		10,50		10,37		×	×

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта» [42].

Як свідчать дані табл. 2.3, загальна чисельність персоналу зменшується з 34751 особи у 2023 р. до 28062 осіб на кінець 2025 р. Такі тенденції є негативними та підтверджують проблему з нестачею кваліфікованих кадрів. До того ж досліджуване товариство знаходиться у державній власності, а тому

виконує перш за все соціальну функцію та має фінансові обмеження. По рівню заробітної плати досліджуване товариство не може конкурувати з приватними логістичними компаніями. Ще більш загострюється дана проблема в сучасних воєнних умовах, коли відбувається масовий виїзд громадян, а також проводяться мобілізаційні процеси з метою захисту держави від російської агресії.

У табл. 2.4 наведено результати PESTLE-аналізу зовнішнього середовища АТ «Укрпошта».

Таблиця 2.4 – PESTLE-аналіз зовнішнього середовища АТ «Укрпошта»

Група факторів	Ключові фактори	Вплив
Політичні (P)	Воєнний стан з лютого 2022 р.; державне регулювання тарифів; статус держпідприємства; зобов'язання щодо соціальних послуг; євроінтеграційний курс	Негативний / Нейтральний
Економічні (E)	Інфляція (8% за 2025 рік); девальвація гривні; обмежена купівельна спроможність; зростання ринку e-commerce; залежність від кредитів ЄБРР та ЄІБ	Переважно негативний
Соціальні (S)	Внутрішня міграція (8+ млн переміщених осіб); демографічна криза; цифровізація поведінки споживачів; зниження попиту на традиційну пошту	Негативний / Можливості
Технологічні (T)	Розвиток e-commerce і логістичних платформ; автоматизація сортування; впровадження Starlink для відділень; цифрові фінансові сервіси	Позитивний
Правові (L)	Закон «Про поштовий зв'язок»; регулювання НКРЗІ; норми ВПС; Закон про захист критичної інфраструктури	Нейтральний
Екологічні (E)	Перехід на електровелосипеди (5 000+ од.); вимоги до енергоефективності; оновлення автопарку	Нейтральний / Позитивний

Примітка. Складено автором на основі даних [4; 55].

Як свідчать дані табл. 2.4, зовнішнє середовище АТ «Укрпошта» характеризується переважанням дестабілізуючих факторів, що є закономірним наслідком повномасштабного воєнного конфлікту. Більшість груп факторів мають суперечливий, двоїстий характер – одні й ті самі умови одночасно генерують загрози та відкривають нові можливості.

Політична група визначає особливий статус підприємства: з одного боку, державна форма власності та зобов'язання щодо надання соціальних послуг обмежують комерційну гнучкість, з іншого – євроінтеграційний курс держави відкриває доступ до міжнародних фінансових інструментів та нових партнерств. Економічні фактори справляють переважно негативний вплив: інфляція на рівні

8% у 2025 р. та девальвація гривні посилюють тиск на операційні витрати, тоді як регуляторні обмеження тарифів стримують можливості їх компенсації через ціноутворення. Водночас стрімке зростання ринку e-commerce залишається вагомою економічною можливістю, реалізація якої є одним із стратегічних пріоритетів компанії.

Соціальна група формує специфічний виклик: внутрішня міграція понад 8 млн осіб та демографічна криза знижують попит у традиційних сегментах, проте водночас підвищують суспільну значущість Укрпошти як доступного соціального інституту. Технологічний блок є єдиним із виразно позитивним впливом: автоматизація сортування, цифрові фінансові сервіси та впровадження Starlink у відділеннях формують передумови для підвищення операційної ефективності. Екологічна група, хоча й не є визначальною, набуває дедалі більшого значення в контексті євроінтеграції: перехід на понад 5 000 електровелосипедів та оновлення автопарку формують позитивний ESG-профіль підприємства. У таблиці 2.5 наведено результати оцінки впливу зовнішніх факторів на господарську діяльність АТ «Укрпошта».

Таблиця 2.5 – Оцінка впливу зовнішніх факторів на господарську діяльність компанії АТ «Укрпошта»

Зовнішній фактор	Тип	Імовірність	Вплив	Реакція підприємства
Воєнні дії, руйнування інфраструктури	Загроза	Висока	Значний	Перенесення відділень, резервні маршрути, генератори, Starlink
Інфляція та девальвація гривні	Загроза	Висока	Значний	Оптимізація витрат, індексація тарифів
Зростання ринку e-commerce	Можливість	Висока	Значний	Розвиток посилкової логістики, автоматизація сортування
Регуляторні обмеження тарифів	Загроза	Середня	Значний	Переговори з регулятором, диверсифікація послуг
Цифровізація та зміна споживчої поведінки	Загроза/ Можливість	Висока	Значний	Цифрові сервіси, мобільний додаток, е-платежі
Міграція населення	Загроза	Висока	Помірний	Оптимізація мережі, пересувні відділення
Фінансування від ЄБРР та ЄІБ	Можливість	Середня	Позитивний	Залучення коштів на модернізацію
Підвищення вимог до енергонезалежності	Загроза/ Можливість	Висока	Помірний	Закупівля генераторів, електро-велосипедів

Примітка. Складено автором на основі даних [4-6].

Як свідчать дані табл. 2.5, серед зовнішніх факторів впливу на діяльність АТ «Укрпошта» критичним за рівнем загрози залишаються безпосередні наслідки воєнних дій – руйнування інфраструктури та порушення логістичних маршрутів. Реакція підприємства на цей фактор через перенесення відділень, резервні маршрути, генератори та Starlink свідчить про сформовану систему операційної стійкості в екстремальних умовах.

Серед факторів із високою імовірністю реалізації та значним впливом виокремлюються інфляція і цифровізація споживчої поведінки. Останній фактор має амбівалентний характер: цифровізація одночасно знижує попит на традиційну кореспонденцію та відкриває ринок цифрових послуг і електронних сервісів. Фактор міграції населення справляє лише помірний вплив завдяки своєчасній оптимізації мережі та розгортанню пересувних відділень у постраждалих регіонах. Залучення фінансування від ЄБРР та ЄІБ є важливою стратегічною можливістю для технологічної модернізації, реалізація якої залежить від стабілізації операційної ситуації.

У таблиці 2.6 наведено порівняльну характеристику основних операторів ринку поштових послуг України.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика основних операторів ринку поштових послуг України

Показник	Нова пошта	Укрпошта	SAT	Delivery	Meest
Місце у рейтингу UBA 2025	1-ше	2-ге	3-тє	4-те	5-те
Бал UBA	25,68	21,58	17,38	17,17	13,19
Форма власності	Приватна	Державна	Приватна	Приватна	Приватна
Кількість точок, тис. шт.	37,2+	28,9+	0,27	0,36	5,5+
Охоплення нас. пунктів	10 000+	20 000+	Промислові	Обласні	Міста
Дохід 2024, млрд грн	44,77	13,12	0,4	0,2	1,1
Кількість відправлень, млн	480	50	н.д.	н.д.	18+
Індекс темпу зростання UBA	0,38	0,12	0,2	0,25	0,65
Позитивні відгуки, %	93	75	87	79	77
Власна авіа доставка	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
Виплата пенсій	Ні	Так	Ні	Ні	Ні
Міжнародна мережа, країн	15	195	обмежена	обмежена	70+

Примітка. Складено автором на основі даних [4; 17; 58].

Як свідчать дані табл. 2.6, ринок поштових послуг України є висококонцентрованим: беззаперечним лідером за рейтингом UBA 2025 залишається Нова Пошта з балом 25,68, тоді як АТ «Укрпошта» посідає другу позицію з результатом 21,58 бали. Розрив між лідером та державним оператором є суттєвим і відображає структурні відмінності між приватним та державним підходами до управління логістичним бізнесом.

За ключовими комерційними показниками АТ «Укрпошта» поступається лідеру: дохід у 2024 р. становить 13,12 млрд грн проти 44,77 млрд грн у Новій Пошті, кількість відправлень – 50 млн проти 480 млн, частка позитивних відгуків – 75% проти 93%. Індекс темпу зростання UBA (0,12) є найнижчим серед усіх гравців рейтингу, що вказує на уповільнену динаміку розвитку відносно конкурентів. Відтак, підприємству необхідно зосередитись на підвищенні якості сервісу та прискоренні темпів цифрової трансформації для утримання конкурентних позицій.

Водночас АТ «Укрпошта» має унікальні конкурентні переваги, недосяжні для приватних операторів. Охоплення понад 20 000 населених пунктів є вдвічі більшим, ніж у Новій Пошті, і фактично не має аналогів на вітчизняному ринку. Міжнародна мережа присутності у 195 країнах через систему Всесвітнього поштового союзу суттєво перевершує можливості будь-якого вітчизняного конкурента. Виключним є і соціальний мандат підприємства: виплата пенсій та державних допомог є функцією, якою не займається жоден приватний оператор і яка визначає незамінну роль Укрпошти в соціальній системі держави.

Отже, АТ «Укрпошта» – унікальний суб'єкт господарювання, що поєднує функції комерційного логістичного оператора та інституту критичної соціальної інфраструктури держави. Функціонально-дивізійна організаційна структура, мережа з 28,9 тис. точок присутності та охоплення понад 20 тис. населених пунктів формують безпрецедентний масштаб діяльності, недосяжний для жодного приватного конкурента. Водночас аналіз зовнішнього середовища виявив переважання дестабілізуючих факторів, серед яких визначальними є наслідки воєнного стану, інфляційний тиск та демографічна криза.

Попри поступове скорочення чисельності персоналу на 19,2% за 2023-2025 рр. та відставання від лідера ринку за комерційними показниками, підприємство зберігає стійку операційну структуру, унікальний соціальний мандат щодо виплати пенсій і міжнародну присутність у 195 країнах через систему УПУ – переваги, що не піддаються прямому відтворенню приватними гравцями. Саме ця двоїстість, комерційна вразливість в поєднанні зі стратегічною незамінністю – визначає специфіку управлінських рішень АТ «Укрпошта» та формує особливий контекст реалізації його соціальної відповідальності.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта»

Комплексна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства є необхідною передумовою об’єктивної оцінки його потенціалу та обґрунтування управлінських рішень. Для АТ «Укрпошта» такий аналіз набуває особливого значення з огляду на специфіку підприємства – поєднання комерційної діяльності із соціальними зобов’язаннями в умовах тривалого воєнного стану. Основні показники фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр. систематизовано у табл. 2.7. На рис. 2.2. показано динаміку капіталу товариства.

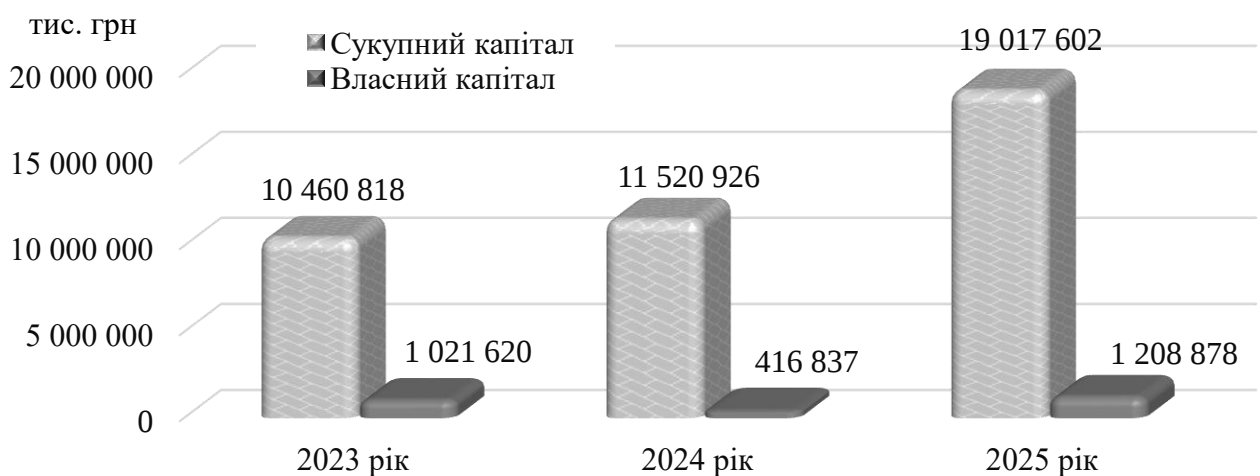


Рисунок 2.2 – Динаміка капіталу АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності компанії [42]

Таблиця 2.7 – Показники фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр.

Показники	Од. виміру	Період аналізу			Відхилення (+, –)			
		2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025 / 2023		2025 / 2024	
					Абсолютне	Приріст, %	Абсолютне	Приріст, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	10 460 818	11 520 926	19 017 602	8 556 784	81,8	7 496 676	65,1
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	1 021 620	416 837	1 208 878	187 258	18,3	792 041	190,0
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	3 956 004	4 182 427	5 833 305	1 877 301	47,5	1 650 878	39,5
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	119 759	148 702	180 469	60 710	50,7	31 767	21,4
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	5 755 902	6 422 369	12 281 794	6 525 892	113,4	5 859 425	91,2
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	34 751	31 739	28 062	-6 689	-19,2	-3 677	-11,6
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	10 323 419	11 581 111	12 978 008	2 654 589	25,7	1 396 897	12,1
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	12 388 103	13 897 333	15 573 610	3 185 507	25,7	1 676 276	12,1
3.3. Операційні витрати	тис. грн	12 747 187	13 775 100	13 776 165	1 028 978	8,1	1 065	0,0
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	5 974 643	6 377 063	6 377 676	403 033	6,7	613	0,0
3.5. Середньомісячна заробітна плата працівника	грн	14 327	16 743	18 939	4 612	32,2	2 196	13,1
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток	тис. грн	924 583	1 438 473	1 562 944	638 361	69,0	124 471	8,7

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-860 994	-402 844	-414 501	446 493	-51,9	-11 657	2,9
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	-964 280	-492 055	-234 143	730 137	-75,7	257 912	-52,4
4.4 Чистий збиток	тис. грн	-796 361	-413 204	-206 551	589 810	-74,1	206 653	-50,0
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн /особу	297	365	462	165	55,7	98	26,7
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	×	0,46	0,49	0,38	-0,1	-17,3	-0,1	-21,8
5.3. Фондовіддача	грн/ грн	2,61	2,77	2,22	-0,4	-14,7	-0,5	-19,7
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,79	1,80	1,06	-0,7	-41,1	-0,7	-41,4
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	204	202	345	141,9	69,7	143,0	70,7
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,99	1,01	0,68	-0,3	-30,8	-0,3	-32,1
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	1,03	0,99	0,88	-0,1	-14,0	-0,1	-10,8
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	-7,6	-3,6	-1,1	6,53	×	2,50	×
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-78,0	-99,1	-17,1	60,86	×	82,04	×
6.3. Рентабельність продукції	%	-9,3	-4,2	-1,8	7,54	×	2,44	×
7. Показники оцінки логістичної діяльності								
7.1. Запаси	тис. грн.	455 388	473 800	550 143	94 755	20,8	76 343	16,1
7.2. Виробничі запаси	тис. грн	331 631	345 025	406 095	74 464	22,5	61 070	17,7
7.3. Незавершене виробництво	тис. грн	0	12	0	0	0,0	-12	-100
7.4. Готова продукція	тис. грн.	0	0	0	0	0,0	0	0,0
7.5. Товари	тис. грн	123 757	128 763	144 048	20 291	16,4	15 285	11,9
7.6. Гроші та їх еквіваленти	тис. грн	5 233 842	4 544 101	16 879 386	11 645 544	222,5	12 335 285	271,5
7.7. Витрати на збут	тис. грн.	281 252	287 424	252 718	-28 534	-10,1	-34 706	-12,1
7.8. Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів і товарно-матеріальних цінностей)	×	2,68	2,68	2,82	0,14	5,2	0,14	5,2

Примітка. Розраховано автором на підставі фінансової звітності АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр. [42]

Як свідчать дані рис. 2.2 і табл. 2.7, упродовж 2023-2025 рр. ресурсна база АТ «Укрпошта» зазнала суттєвого розширення. Середня вартість сукупного капіталу зросла на 81,8% – з 10,5 до 19,0 млрд грн, що відображає активне нарощування активів підприємства. Особливо показовою є динаміка власного капіталу: після різкого падіння у 2024 р. до 417 млн грн він відновився до 1,2 млрд грн у 2025 р., продемонструвавши зростання на 190,0% порівняно з 2024-м. Зростання на 18,3% відносно 2023 р. свідчить про поступове відновлення власної фінансової бази підприємства.

На рис. 2.3 наведено динаміку основних та оборотних активів компанії.

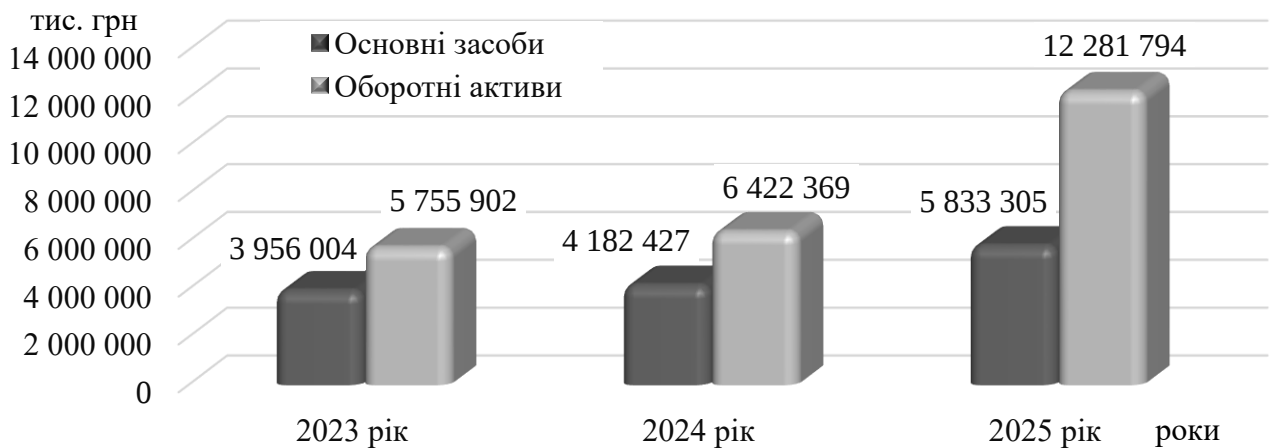


Рисунок 2.3 – Динаміка основних та оборотних активів АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності компанії [42]

Як свідчать дані рис. 2.3 і табл. 2.7 середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 47,5% – з 3,96 до 5,83 млрд грн, що вказує на активізацію інвестиційної діяльності та оновлення матеріально-технічної бази. Нематеріальні активи зросли на 50,7%, що свідчить про цілеспрямовані вкладення у цифровізацію та програмне забезпечення. Найбільш динамічною статтею ресурсного блоку є оборотні засоби: їх середні залишки зросли на 113,4% – з 5,76 до 12,28 млрд грн. Водночас така динаміка потребує більш уважного погляду в контексті ефективності використання оборотного капіталу.

Так, на рис. 2.4 наведено динаміку основних економічних показників АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр.

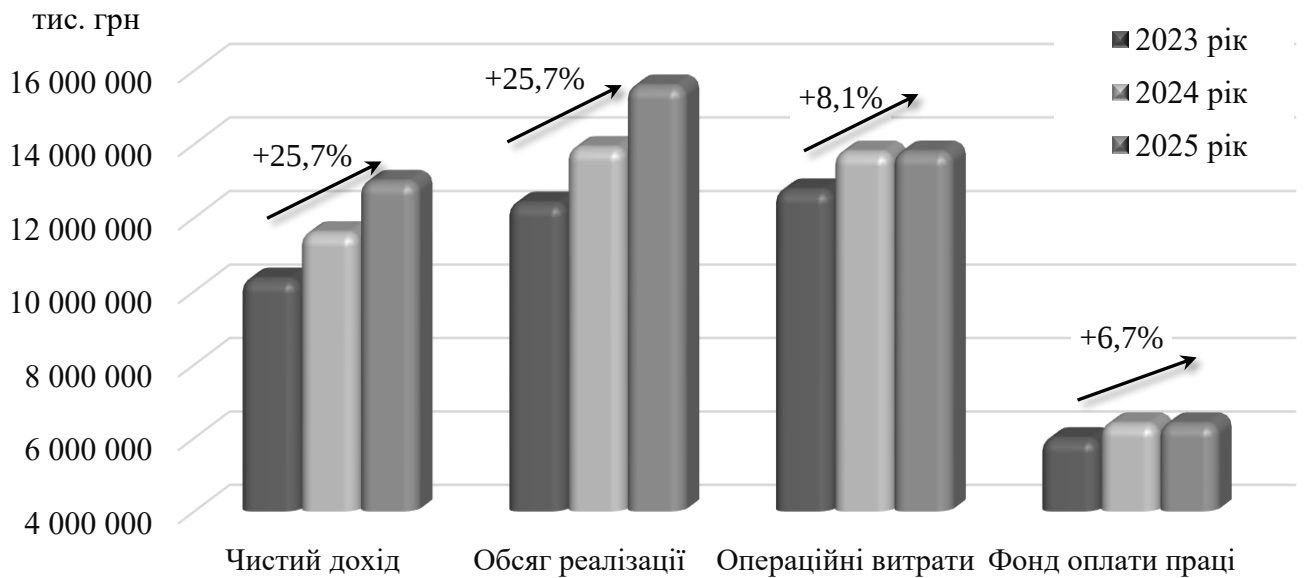


Рисунок 2.4 – Динаміка основних економічних показників АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності компанії [42]

Доходна база АТ «Укрпошта» демонструє стабільне зростання попри складні операційні умови. Як свідчать дані рис. 2.4 і табл. 2.7 чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 25,7% за три роки – з 10,3 до 13,0 млрд грн. При цьому темп приросту між 2024 і 2025 рр. сповільнився до 12,1%, що може свідчити про поступове насичення окремих ринкових сегментів або про вплив регуляторних обмежень тарифів.

Операційні витрати за аналізований період зросли лише на 8,1% – значно повільніше, ніж доходи (+25,7%). Показово, що у 2025 році приріст операційних витрат фактично зупинився: порівняно з 2024-м вони збільшились лише на 1 065 тис. грн. Такий результат свідчить про ефективну роботу з оптимізації витратної бази, що є особливо значущим на тлі інфляційного тиску.

Фонд оплати праці за три роки зріс на 6,7%, проте у 2025 році фактично не змінився. На цьому тлі середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 32,2% – з 14 327 до 18 939 грн. Зростання середньої зарплати при стабільному фонді оплати праці пояснюється скороченням чисельності

персоналу на 19,2%: підприємство перерозподіляє вивільнений фонд на підвищення оплати праці тих, хто залишився.

На рисунку 2.5 наведена динаміка основних фінансових результатів АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр., тис. грн

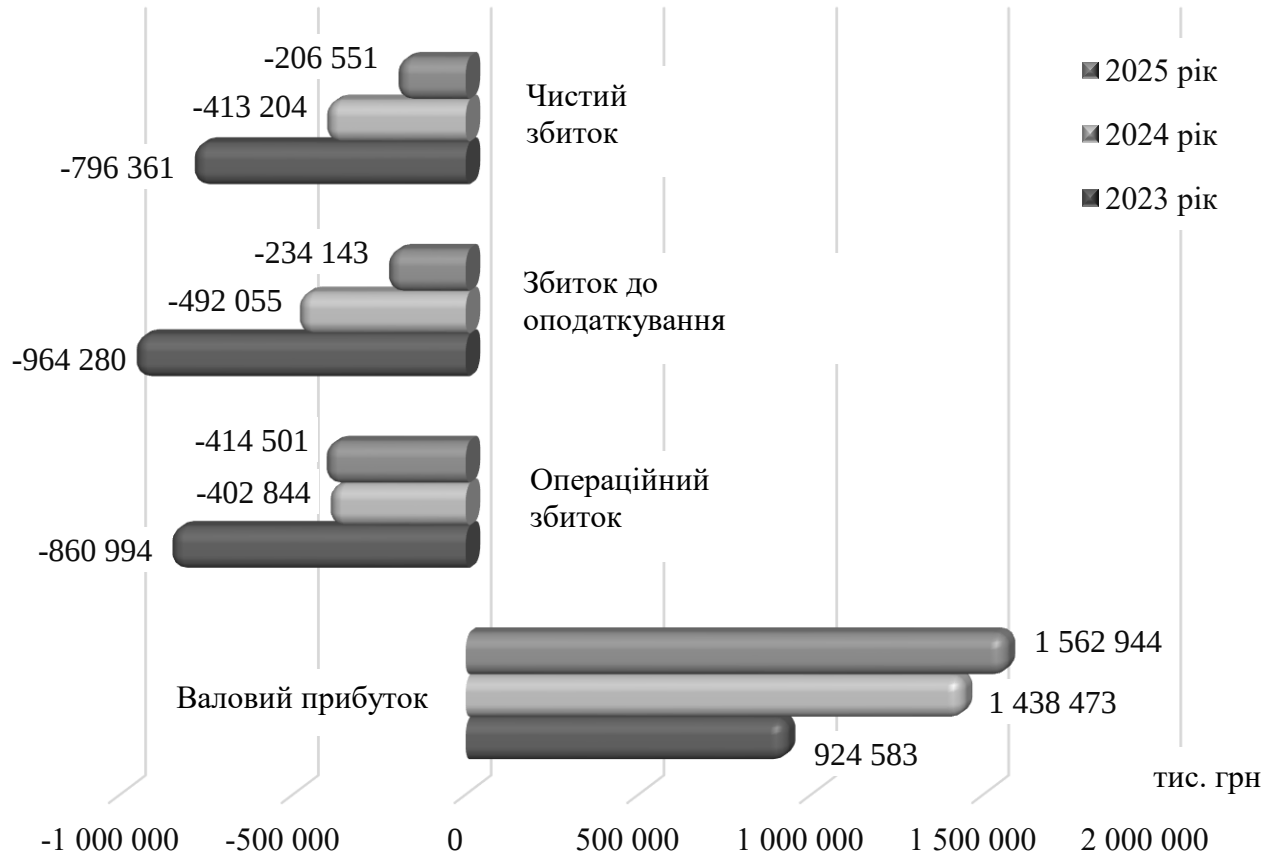


Рисунок 2.5 – Динаміка основних фінансових результатів АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр., тис. грн

Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності компанії [42]

Як свідчать дані рис. 2.5 і табл. 2.7, динаміка фінансових результатів АТ «Укрпошта» засвідчує збереження тенденції збитковості, що є характерною особливістю великих державних поштових операторів з обширними соціальними зобов'язаннями. Проте тут важлива не сама збитковість, а її динаміка – і вона однозначно позитивна.

Валовий прибуток зріс на 69,0% за три роки – з 925 млн до 1,56 млрд грн, що говорить про поліпшення операційної маржі на рівні основної діяльності. Збиток від операційної діяльності скоротився на 51,9% – з -861 до -415 млн грн.

Найбільш показовою є динаміка чистого збитку: він скоротився на 74,1% – з -796 млн грн у 2023 р. до -207 млн грн у 2025 р. Тобто за два роки підприємство зменшило чистий збиток майже у чотири рази, що є вагомим свідченням поліпшення фінансового стану. Між 2024 р. і 2025 р. чистий збиток скоротився ще на 50,0%, підтверджуючи стійкість цієї тенденції.

Збиток до оподаткування зменшився на 75,7% – з -964 млн грн до -234 млн грн, що є найкращим показником серед усіх статей фінансових результатів. Такий прогрес на тлі воєнного стану, інфляції та скорочення персоналу заслуговує окремої оцінки як результат цілеспрямованої фінансової санації підприємства.

Аналіз ефективності використання ресурсів АТ «Укрпошта» (табл. 2.7) виявляє суперечливі тенденції. З одного боку, продуктивність праці зросла на 55,7% – з 297 до 462 тис. грн на особу, що є найвищим темпом приросту серед усіх показників ефективності. Зростання відбулось як за рахунок збільшення доходів, так і внаслідок скорочення чисельності персоналу. Показник операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції знизився на 14,0% – з 1,03 до 0,88 грн, що означає перехід від збиткового до беззбиткового рівня операційної діяльності у розрізі питомих витрат.

Фондовіддача знизилась на 14,7% – з 2,61 до 2,22 грн/грн, що свідчить про зниження віддачі від основних засобів на тлі їх прискореного накопичення. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів скоротився на 41,1% – з 1,79 до 1,06 оборотів, а середній період їх обороту збільшився на 69,7% – з 204 до 345 днів. Таке суттєве уповільнення обіговості є тривожним сигналом, що може вказувати на накопичення запасів, затримки в розрахунках або неефективне управління дебіторською заборгованістю. Капіталовіддача (коефіцієнт обіговості активів) знизилась на 30,8% – з 0,99 до 0,68 оборотів, що відображає загальне уповільнення оборотності капіталу внаслідок його стрімкого нарощування. Коефіцієнт зносу основних засобів знизився з 0,49 до 0,38, що є позитивним сигналом: оновлення матеріально-технічної бази відбувається швидше, ніж накопичується знос.

На рисунку 2.6 наведено показники рентабельності АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр.

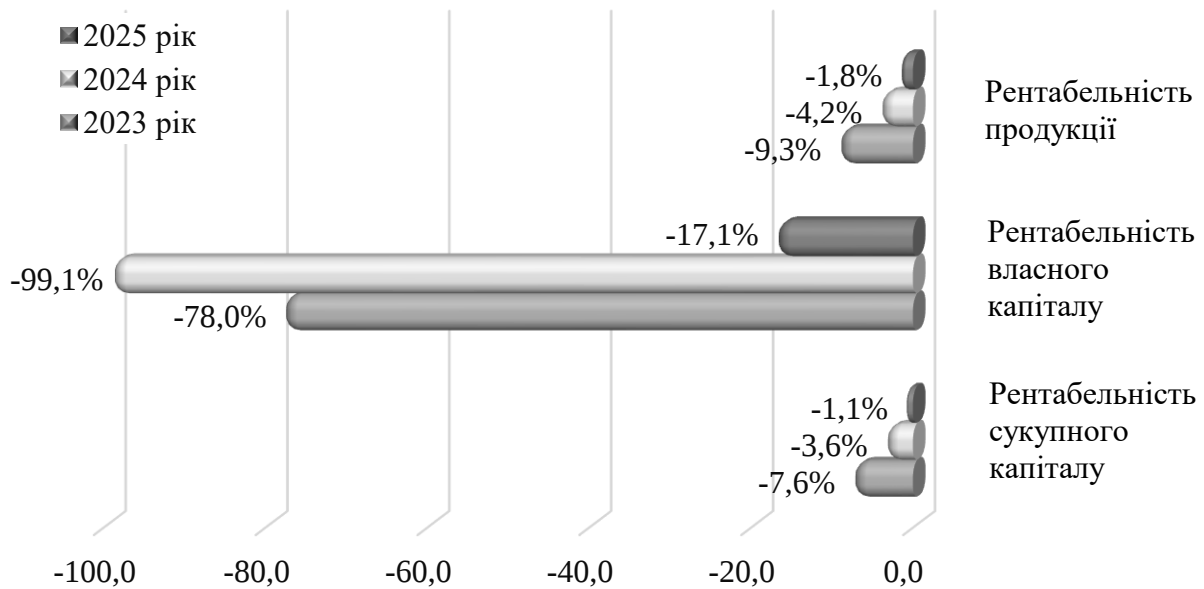


Рисунок 2.6 – Показники рентабельності АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності компанії [42]

Компанія АТ «Укрпошта» залишається збитковим за всіма показниками рентабельності, про що свідчать дані рис. 2.6 і табл. 2.7, однак їх динаміка є позитивною. Рентабельність сукупного капіталу покращилась з -7,6% до -1,1%, тобто збитковість на одиницю капіталу скоротилась у 7 разів. Рентабельність власного капіталу після критичного падіння до -99,1% у 2024-му відновились до -17,1% у 2025 році, що відображає відновлення власної капітальної бази підприємства. Рентабельність продукції покращилась з -9,3% до -1,8%, що у поєднанні зі зниженням питомих операційних витрат до 0,88 грн/грн вказує на наближення підприємства до операційної беззбитковості.

Як свідчать дані табл. 2.7 показники логістичної діяльності АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр. демонструють неоднозначну динаміку, що відображає специфіку функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Загальний обсяг запасів зріс на 20,8% з 455 388 до 550 143 тис. грн, що свідчить про нарощування матеріально-технічного резерву підприємства. Основу запасів формують виробничі запаси, частка яких становить близько 74% загального обсягу, їх приріст склав 22,5% за три роки. Товарні запаси зросли на 16,4% з 123 757 до

144 048 тис.грн, відображаючи розширення асортименту товарів, що реалізуються через мережу відділень компанії. Показово, що незавершене виробництво та готова продукція протягом усього аналізованого періоду залишаються на нульовому рівні, що відповідає сервісному характеру діяльності підприємства.

Найбільш виразною є динаміка грошових коштів та їх еквівалентів, які за три роки зросли у 3,2 рази з 5,2 до 16,9 млрд грн, в тому числі у 3,7 раз за 2025 р. Таке різке накопичення коштів може пояснюватися відкладеними інвестиційними рішеннями в умовах невизначеності воєнного часу, що водночас є головною причиною зафіксованого уповільнення обіговості оборотних засобів на 41,1%. Крім цього, незважаючи на зростання цін на пальне за період 2023-2025 рр. витрати на збут АТ «Укрпошта» знизились на 10,1% з 281 252 до 252 718 тис. грн, що свідчить про оптимізацію збутових процесів та скорочення відповідних витрат на тлі загальної політики витратної ефективності компанії.

Коефіцієнт накопичення запасів збільшився з 2,68 до 2,82 (+5,2%), що вказує на незначне погіршення структури запасів: зростання частки виробничих запасів і товарів відносно готової продукції є нормальним для підприємств сервісного типу, однак потребує моніторингу з точки зору ефективності управління оборотним капіталом.

Отже, за результатами діагностики фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр. встановлено, що підприємство демонструє стійку позитивну динаміку ключових показників в умовах тривалого воєнного стану. Доходна база зросла на 25,7% при зростанні операційних витрат лише на 8,1%, що свідчить про підвищення операційної ефективності та раціоналізацію витратної структури. Чистий збиток скоротився на 74,1% – з 796 до 207 млн грн, а рентабельність сукупного капіталу покращилась із -7,6% до -1,1%, що відображає реальний прогрес у фінансовому оздоровленні підприємства. Ресурсна база суттєво розширилась: приріст сукупного капіталу склав 81,8%, основних засобів – 47,5%, що підтверджує активізацію інвестиційної діяльності та планомірне оновлення матеріально-технічної бази. Продуктивність праці зросла на 55,7%, а питомі операційні витрати знизились до 0,88 грн на 1 грн

реалізації, що наближає підприємство до операційної беззбитковості.

Аналіз показників логістичної діяльності виявив характерні тенденції. Запаси зросли на 20,8%, де переважають виробничі (74% загального обсягу), що є типовим для підприємства сервісного типу. Витрати на збут скоротились на 10,1%, що свідчить про оптимізацію збутових процесів. Водночас грошові кошти зросли у 3,2 рази – з 5,2 до 16,9 млрд грн, що свідчить про суттєве покращення ліквідності, але водночас вказує на відкладені інвестиційні рішення в умовах воєнної невизначеності. Разом із тим виявлено проблемні аспекти: суттєве уповільнення обіговості оборотних засобів на 41,1% – зумовлене передусім різким накопиченням грошових коштів – та зниження фондівіддачі на 14,7% і капіталовіддачі на 30,8% свідчать про недостатньо ефективне використання нарощеного капіталу, що є одним із ключових викликів у системі фінансового управління підприємством.

2.3. Оцінка існуючої системи корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта»

Оцінка системи КСВ АТ «Укрпошта» здійснюється на основі теоретико-методологічного підґрунтя, сформованого у першому розділі дослідження. Відповідно до структурних складових КСВ (табл. 1.2), аналіз проводиться у розрізі чотирьох напрямів: економічної, соціальної, екологічної та управлінської відповідальності – за 2023-2025 рр. Для кількісної оцінки кожного напрямку застосовується система індикаторів із фактичними значеннями та бальною шкалою від 1 до 5, де 1 – відсутність реалізації, 5 – повна відповідність кращим практикам. Кожному індикатору присвоєно ваговий коефіцієнт відповідно до його значущості для загального рівня КСВ, а підсумковим результатом є інтегральний індекс КСВ підприємства [21; 25]. Для оцінювання індикаторів використовується експертний метод. Систему індикаторів оцінки КСВ компанії та результати розрахунку інтегрального індексу представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка КСВ АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр.

Напрямок КСВ	Індикатор	Фактичне значення 2025	Вага (wi)	Оцінка (1-5) (bi)	Зважена оцінка (wi × bi)
Економічна відповідальність	Темп приросту чистого доходу	+25,7% за 3 роки	0,25	4	1,00
	Скорочення чистого збитку	-207 млн грн (-74,1%)	0,25	4	1,00
	Питомі операційні витрати на 1 грн реалізації	0,88 грн/грн (-14,0%)	0,25	4	1,00
	Прозорість фінансової звітності	Публічна звітність + відкриті дані	0,25	3	0,75
	×	×	1,00	×	3,75
Екологічна відповідальність	К-сть електровелосипедів у парку	5 000+ од. (+43%)	0,40	4	1,60
	Наявність екологічної звітності / ESG-звіту	Відсутня	0,25	1	0,25
	Цільові показники скорочення CO ₂	Не визначені	0,20	1	0,20
	Оновлення автопарку (коеф. зносу ОЗ)	0,38 (-17,4%)	0,15	3	0,45
	×	×	1,00	×	2,50
Соціальна відповідальність	Кількість операцій із виплати пенсій та допомог	120+ млн/рік (збережено)	0,30	5	1,50
	Географічне охоплення (нас. пунктів)	20 000+ (28 900 точок)	0,25	5	1,25
	Зростання середньої заробітної плати	18 939 грн/міс. (+32,2%)	0,20	4	0,80
	Програми підтримки ветеранів та ВПО	Системні програми підтримки	0,15	3	0,45
	Збереження зайнятості в регіонах	28 062 осіб (оптимізація)	0,10	3	0,30
	×	×	1,00	×	4,30
Управлінська відповідальність	Наявність кодексу корпоративної етики та ділової поведінки	Прийнятий 17.06.2025 (протокол НР №8)	0,35	4	1,40
	Публічність корпоративного управління	Річні звіти + відкриті дані	0,25	3	0,75
	Наявність антикорупційної та політики управління ризиками	Прийнята 28.03.2025 (протокол НР №4)	0,25	3	0,75
	Дотримання міжнародних норм (УПУ)	Повне (195 країн)	0,15	5	0,75
	×	×	1,00	×	3,65
Інтегральний індекс КСВ = (3,75 + 4,30 + 2,50 + 3,65) / 4			1	×	3,55

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта» [42]

На рисунку 2.8 наведено радарну діаграму оцінки КСВ АТ «Укрпошта» за напрямками реалізації у 2025 р.

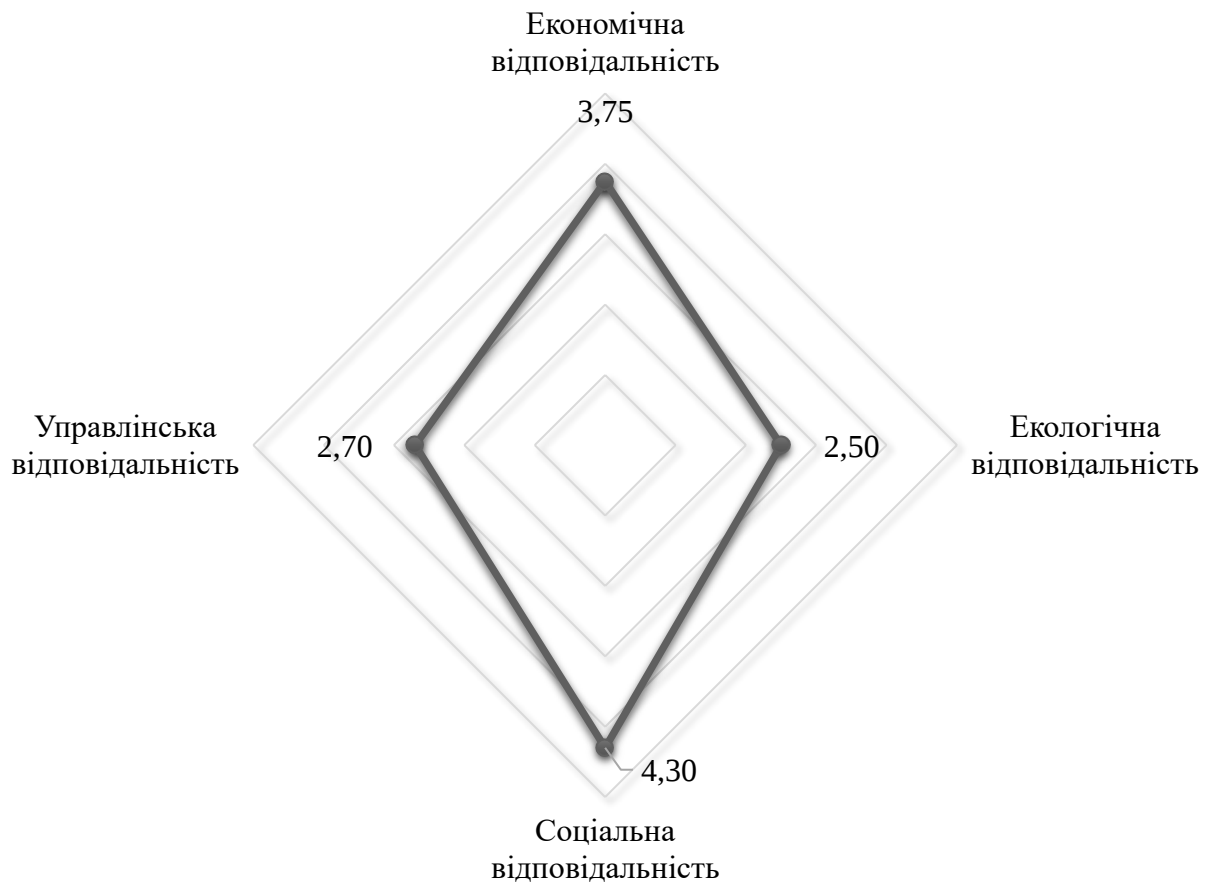


Рисунок 2.7 – Радарна діаграма оцінки КСВ АТ «Укрпошта» за напрямками реалізації, 2025 р.

Примітка. Побудовано автором на основі табл. 2.8

Як свідчать дані табл. 2.8 та рис. 2.7, інтегральний індекс КСВ АТ «Укрпошта» за 2023-2025 рр. становить 3,55 бали з максимально можливих 5,00, що відповідає рівню «вище середнього» та підтверджує пристосувально-проактивний характер КСВ-діяльності підприємства.

Найвищу оцінку серед 4-х напрямів отримала соціальна відповідальність – 4,30 бали, що є закономірним результатом з огляду на природу діяльності підприємства. Виплата пенсій та державних допомог (понад 120 млн операцій щорічно) та охоплення понад 20 000 населених пунктів отримали максимальну

оцінку 5 балів, підтверджуючи унікальну соціальну місію Укрпошти, недосяжну для жодного приватного оператора. Зростання середньої заробітної плати на 32,2% при збереженні фонду оплати праці свідчить про збереження пріоритету добробуту працівників навіть в умовах скорочення чисельності персоналу.

Економічна відповідальність оцінена на 3,75 бали. Три з чотирьох індикаторів отримали оцінку 4 бали: темп приросту чистого доходу (+25,7% за три роки), скорочення чистого збитку на 74,1% та зниження питомих операційних витрат до 0,88 грн/грн свідчать про стійке фінансове оздоровлення підприємства. Дещо нижчу оцінку – 3 бали – отримала прозорість фінансової звітності через відсутність нефінансової звітності у форматі GRI або ESRS.

Управлінська відповідальність має 3,65 бали і суттєвий внесок у цю оцінку зробили прийняті у 2025 р. Кодекс етики та ділової поведінки [20] і Політика управління ризиками [34]. Максимальну оцінку в 5 балів отримало дотримання міжнародних норм УПУ, адже компанія є членом Всесвітнього поштового союзу з 1947 р. з присутністю у 195 країнах. Кодекс етики оцінено на 4 бали, антикорупційна політика та управління ризиками – на 3 бали через відсутність зовнішньої верифікації.

Найнижчу оцінку серед усіх напрямів отримала екологічна відповідальність – 2,50 бали, що є найбільш вузьким місцем системи КСВ підприємства. Попри активне нарощування парку електровелосипедів – відсутність верифікованої екологічної звітності та невизначеність цільових показників скорочення CO₂ отримали мінімальну оцінку. Саме екологічний напрям потребує першочергової уваги в контексті євроінтеграції та виконання вимог Директиви CSRD.

Для структурованої оцінки відповідності КСВ-системи АТ «Укрпошта» міжнародному стандарту ISO 26000 [25] проведено детальний аналіз за сімома ключовими принципами з конкретизацією наявних практик, виявлених недоліків та обґрунтуванням оцінки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка відповідності КСВ-системи АТ «Укрпошта» принципам ISO 26000

Принцип ISO 26000	Що реалізовано	Що відсутнє / потребує вдосконалення	Показник / факт	Оцінка (1-5)
Підзвітність	Публічна фін. звітність, щорічні звіти, підзвітність Міністерству розвитку громад та інфраструктури	Відсутня незалежна верифікація нефінансової звітності; немає КСВ-звіту	Річні звіти розміщено на сайті; дані на data.gov.ua.	3
Прозорість	Відкрита фінансова звітність, прес-релізи про фінансові результати, публічний сайт	Відсутня нефінансова звітність GRI або ESRS; обмежена інформація про еколог. показники	Прес-релізи; фін. звітність	3
Етична поведінка	Кодекс етики та ділової поведінки затверджено в червні 2025 року; Політика управління ризиками прийнята в березні 2025 року; діє антикорупційна політика	Відсутня зовнішня верифікація (незалежна перевірка, аудит); не опубліковано звіт про виконання Кодексу	Кодекс етики; Політика управління ризиками	4
Повага до інтересів стейкхолдерів	Охоплення 20 000+ нас. пунктів; виплата пенсій 120+ млн операцій/рік; програми для ветеранів і ВПО; відкрита лінія підтримки клієнтів	Відсутній формалізований процес залучення стейкхолдерів; відсутня публічна карта стейкхолдерів	28 900 точок присутності; 2-ге місце UBA 2025	4
Верховенство права	Дотримання Закону «Про поштовий зв'язок»; ліцензія НКРЗІ; дотримання норм захисту прав споживачів	Окремі порушення строків доставки в умовах війни; відсутній публічний реєстр скарг	Ліцензія № 12 НКРЗІ; членство в УПУ	4
Права людини	Програми підтримки ВПО, ветеранів; рівний доступ до послуг у всіх регіонах; збереження зайнятості	Відсутня політика різноманіття і інклюзії; немає звітності щодо гендерного балансу та рівності оплати праці	Підтримка 8+ млн ВПО; зарплата +32,2%	3
Міжнародні норми поведінки	Членство в УПУ з 1947 р.; дотримання міжнародних поштових конвенцій; присутність у 195 країнах; стандарти EMS	Відсутня відповідність міжнародним; не публікується звіт для УПУ щодо екологічних показників	195 країн через систему УПУ	4
Міжнародні норми поведінки	Членство в УПУ з 1947 р.; дотримання міжнародних поштових конвенцій; присутність у 195 країнах; стандарти EMS	Відсутня відповідність міжнародним ESG-стандартам (GRI, ESRS); не публікується звіт для УПУ щодо екологічних показників	195 країн через систему УПУ	4
Середня оцінка				3,6

Примітка. Складено автором на основі [4; 25; 34; 38; 42; 44; 45; 51; 55]

Як свідчать дані табл. 2.9, середня оцінка відповідності принципам ISO 26000 становить 3,6 бали з можливих 5-ти балів. Найвищі оцінки (4 бали)

отримали принципи, що реалізуються в рамках операційної діяльності підприємства: повага до інтересів стейкхолдерів, верховенство права та дотримання міжнародних норм – усі вони є природними наслідками статусу єдиного національного поштового оператора з понад 75-річним членством в УПУ. Принцип підзвітності та прозорості оцінено на 3 бали: публічна фінансова звітність є, однак нефінансова звітність у форматі GRI або ESRS відсутня, що є суттєвим недоліком в контексті євроінтеграції.

У таблиці 2.10 наведено характеристику типу діючої КСВ-стратегії АТ «Укрпошта» у 2025 р. на основі порівняльного аналізу.

Таблиця 2.10 – Визначення типу діючої КСВ-стратегії АТ «Укрпошта» в 2025 році на основі порівняльного аналізу

Критерій оцінки	Оборонна	Пристосува льна	Проактивна	Стратегічна	АТ «Укрпошта»
Рівень інтеграції КСВ у стратегію	Низький	Середній	Високий	Системний	Середній
Формалізована КСВ-стратегії	Відсутня	Часткова	Є	Повна	Відсутня
Нефінансова звітність	Відсутня	Відсутня	Є	Обов’язкова	Відсутня
Наявність Кодексу корпоративної етики	Відсутній	Частковий	Є	Повний	Є (затверджено 17.06.2025)
Мотивація КСВ-діяльності	Уникнення ризиків	Відповідь на очікування	Конкурент на перевага	Спільна цінність	Відповідь на очікування + елементи конкурентної переваги
Екологічні ініціативи	Мінімальні	Окремі	Системні	Декарбонізація	Окремі (5 000+ електровелосипедів)
Соціальні програми	Мінімальні	Вибіркові	Системні	Інтегровані	Масштабні (120+ млн операцій/рік)
Інтегральний індекс КСВ	1,0-2,0	2,0-3,5	3,5-4,5	4,5-5,0	3,55
ESG-рейтинг	Відсутній	Відсутній	Є	Лідерський	Відсутній
Відповідність типу КСВ-стратегії (кількість збігів)	2	7	3	0	Пристосувальна з елементами оборонної та проактивної

Примітка. Складено автором на основі [4; 9; 21]

Як свідчають дані табл. 2.10, за результатами порівняльного аналізу та з урахуванням інтегрального індексу КСВ = 3,55, діяльність АТ «Укрпошта» у сфері соціальної відповідальності відповідає пристосувальному типу з елементами оборонного і проактивного. Підприємство реалізує КСВ-ініціативи здебільшого у відповідь на суспільні очікування та регуляторні вимоги, що є характерною рисою пристосувального типу. Водночас декарбонізація доставки та масштабні соціальні програми в умовах воєнного стану свідчать про елементи проактивного підходу [6], тоді як відсутність формалізованої КСВ-стратегії та нефінансової звітності відображає залишкові ознаки оборонної поведінки. Порівняльний аналіз рівня КСВ-зрілості з провідними міжнародними операторами, як свідчать дані табл. 1.9, виявляє значний розрив за параметрами ESG-звітності та формалізованої КСВ-стратегії, водночас за соціальним виміром підприємство наближається до рівня La Poste та Japan Post [53].

Для комплексного стратегічного оцінювання системи КСВ підприємства проведено SWOT-аналіз, результати систематизовано у табл. 2.11, визначено перелік найбільш імовірних можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін внутрішнього середовища в контексті КСВ.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз системи КСВ АТ «Укрпошта»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (S = 7)	Слабкі сторони (W = 5)
1. Унікальне географічне охоплення (20 000 + нас. пунктів) – соціальна місія, недосяжна для конкурентів.	1. Відсутність формалізованої КСВ-стратегії та ESG-звітності як єдиної системи управління соціальною відповідальністю
2. Виплата пенсій та держдопомог (120+ млн операцій/рік) – незамінна соціальна функція.	2. Відсутність верифікованих екологічних показників та цільових орієнтирів CO ₂ (екологічна оцінка 2,50/5).
3. Активна декарбонізація: понад 5 000 електровелосипедів у парку (+43% за 2023-2025).	3. Відсутність верифікованої ESG-звітності обмежує доступ до відповідального інвестування.
4. Членство в УПУ та присутність у 195 країнах основа міжнародної КСВ-співпраці	4. Збитковість операційної діяльності обмежує ресурси для КСВ-інвестицій.
5. Зростання середньої заробітної плати на 32,2% при збереженні фонду оплати праці.	5. Найнижчий індекс темпу зростання UBA (0,12) серед усіх гравців ринку [58].
6. Досвід реалізації масштабних соціальних програм в умовах воєнного стану.	
7. Публічна фінансова звітність та підзвітність державі як єдиному акціонеру.	

Продовження табл. 2.11

Зовнішнє середовище	
Можливості (О = 8)	Загрози (Т = 9)
1. Євроінтеграція України та вимоги CSRD відкривають доступ до «зеленого» фінансування.	1. Продовження повномасштабної війни підвищує операційні витрати і знижує КСВ-інвестиції.
2. Зростання суспільних очікувань від держпідприємств щодо прозорості та КСВ.	2. Відсутність обов'язкових вимог до нефінансової звітності знижує стимули до формалізації КСВ.
3. Державні програми підтримки соціально відповідального бізнесу (CSR Ukraine).	3. Конкуренція з боку приватних операторів із власними КСВ-стратегіями.
4. Гранти ЄБРР та ЄІБ для модернізації поштових операторів.	4. Інфляційний тиск та тарифне регулювання стримують КСВ-інвестиції.
5. Зростаючий попит на екологічні логістичні рішення корпоративних клієнтів.	5. Ризик «гринвошингу» за відсутності верифікованої екологічної звітності.
6. Партнерство з міжнародними операторами у сфері обміну КСВ-практик.	6. Демографічна криза та міграція скорочують соціальну базу КСВ-програм.
7. Зростання ринку e-commerce як джерело доходів для КСВ-інвестицій.	7. Зростання очікувань клієнтів щодо якості сервісу та цифровізації.
8. Можливість формування ESG-рейтингу для залучення відповідальних інвесторів.	8. Посилення вимог ЄС до ESG для торговельних партнерів України.
	9. Ризик втрати кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію.

Примітка. Складено автором на основі [4-6; 18; 42; 51; 58]

На підставі результатів SWOT-аналізу сформовано матрицю стратегічних пріоритетів розвитку системи КСВ АТ «Укрпошта» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – TOWS-матриця SWOT-аналізу системи КСВ АТ «Укрпошта»

TOWS	Сильні сторони (S = 7)	Слабкі сторони (W = 5)	Σ
Можливості (О = 8)	$S + O = 7 + 8 = 15$	$W + O = 5 + 8 = 13$	28
Загрози (Т = 9)	$S + T = 7 + 9 = 16$	$W + T = 5 + 9 = 14$	30
Σ	31	27	58

Примітка. Розраховано автором за даними табл. 2.11

Як свідчать дані табл. 2.12, у системі КСВ АТ «Укрпошта» зовнішні загрози переважають над можливостями (30 проти 28 балів). Найвагоміший квадрант ST = 16 визначає стратегію обмеженого зростання: унікальне географічне охоплення та соціальна місія підприємства слугують природним буфером проти конкурентного тиску і воєнних ризиків. Квадрант SO = 15 окреслює потенціал інтенсивного розвитку КСВ – євроінтеграційні можливості та міжнародні гранти у поєднанні з наявними КСВ-активами створюють реальне підґрунтя для

формування повноцінної ESG-стратегії.

Квадрант WO = 13 вказує на конкретні точки зростання: впровадження GRI-звітності, верифікація екологічних показників та формалізація КСВ-стратегії є пріоритетами найближчого стратегічного циклу. Водночас квадрант WT = 14 сигналізує про підвищений ризик: відсутність формалізованої КСВ-стратегії та ESG-звітності в умовах посилення конкуренції і регуляторного тиску може обернутися реальною втратою ринкових позицій і усунення цих слабкостей не варто відкладати.

Таким чином, проведена оцінка системи КСВ АТ «Укрпошта» засвідчила неоднорідний, але загалом позитивний стан соціальної відповідальності підприємства. Інтегральний індекс КСВ становить 3,55 бали з 5,00, що відповідає пристосувальному типу стратегії з елементами оборонної та проактивної. Беззаперечною сильною стороною є соціальна відповідальність – унікальне географічне охоплення та виплата пенсій мільйонам громадян формують соціальну місію, недосяжну для жодного приватного конкурента.

Управлінська складова суттєво посилилась завдяки прийнятим у 2025 р. Кодексу етики та Політиці управління ризиками. Натомість екологічна складова залишається найслабшою ланкою: відсутність ESG-звітності та верифікованих екологічних показників є системними прогалинами, що набуватимуть дедалі більшого значення в умовах євроінтеграції. SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має потужну соціальну основу для розвитку КСВ, однак без формалізації стратегії та усунення екологічних слабкостей зовнішні загрози здатні нівелювати наявні переваги.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження аналізу управління корпоративною соціальною відповідальністю АТ «Укрпошта», що охопило характеристику об'єкта та суб'єкта управління, діагностику фінансово-господарської діяльності та оцінку існуючої системи КСВ, дозволяє зробити такі висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укрпошта». Встановлено, що підприємство є унікальним суб'єктом господарювання, що поєднує функції комерційного логістичного оператора та інституту критичної соціальної інфраструктури держави. Функціонально-дивізійна організаційна структура, мережа з 28,9 тис. точок присутності та охоплення понад 20 тис. населених пунктів формують масштаб діяльності, недосяжний для жодного приватного конкурента. Аналіз зовнішнього середовища виявив переважання дестабілізуючих факторів, серед яких визначальними є наслідки воєнного стану та інфляційний тиск, що визначає специфічний контекст реалізації КСВ підприємства.

2. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта». Визначено, що підприємство демонструє стійку позитивну динаміку ключових показників: доходна база зросла на 25,7% при зростанні операційних витрат лише на 8,1%, чистий збиток скоротився на 74,1%, а продуктивність праці зросла на 55,7%. Аналіз показників логістичної діяльності виявив зростання запасів на 20,8% при скороченні витрат на збут на 10,1%, що свідчить про оптимізацію збутових процесів. Грошові кошти зросли у 3,2 рази з 5,2 до 16,9 млрд грн, що покращує ліквідність, однак вказує на відкладені інвестиційні рішення в умовах воєнної невизначеності.

3. Оцінено існуючу систему корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта». Встановлено, що інтегральний індекс КСВ становить 3,55 бали з 5,00, що відповідає пристосувальному типу стратегії з елементами оборонної та проактивної. Беззаперечною сильною стороною є соціальна відповідальність, тоді як екологічна складова є ключовою системною прогалиною, що потребує першочергового усунення в контексті євроінтеграції. Управлінська складова суттєво посилилась завдяки прийнятим у 2025 р. Кодексу етики та Політиці управління ризиками. На основі результату SWOT-аналізу визначено діючу стратегію обмеженого зростання як ключову позицію підприємства, що спирається на унікальну соціальну місію як природний буфер у конкурентному середовищі та вказує на необхідність формалізації КСВ-стратегії і впровадження ESG-звітності як пріоритетів розвитку.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Визначення напрямів формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта» в умовах трансформації ринку логістичних послуг

За результатами оцінки системи КСВ АТ «Укрпошта», встановлено, що компанія реалізує соціальну відповідальність на рівні пристосувального типу з елементами оборонної та проактивної стратегії. Виявлені слабкості, такі як відсутність формалізованої КСВ-стратегії та ESG-звітності, в умовах трансформації ринку логістичних послуг та євроінтеграційних зобов'язань України набувають особливої актуальності. Стратегічною метою розвитку системи КСВ компанії АТ «Укрпошта» на 2026-2030 рр. є перехід від пристосувальної до проактивної КСВ-стратегії, що відповідно до типології, передбачає випереджальне впровадження КСВ-практик понад мінімальні вимоги, формування конкурентної переваги через соціальну відповідальність та побудову повноцінної системи ESG-звітності відповідно до міжнародних стандартів.

Вибір проактивної стратегії як цільової моделі обґрунтовується кількома чинниками. Цільовий інтегральний індекс КСВ 3,5-4,5 балів є реалістичним з огляду на наявну базу – підприємство вже має потужну соціальну складову та позитивну динаміку економічних показників. Проактивна стратегія відповідає євроінтеграційним вимогам: Директива CSRD та стандарти ESRS фактично закріплюють проактивний підхід до КСВ як обов'язковий для підприємств, що виходять на ринки ЄС [54]. В умовах зростаючої конкуренції з боку приватних операторів саме проактивна КСВ дозволить АТ «Укрпошта» диференціюватись через нецінові переваги – соціальну місію, екологічну відповідальність та

прозорість управління. Для переходу до більш стабільної стратегічної моделі компанії необхідно покращити операційну діяльність і вийти на чистий прибуток

Трансформація ринку логістичних послуг формує додаткові стимули для переходу до проактивної КСВ-стратегії. Активний розвиток e-commerce підвищує конкурентний тиск і змушує операторів диференціюватись через нецінові переваги, серед яких КСВ займає дедалі важливіше місце [11]. Зміна споживчих очікувань, зростання попиту на екологічні та соціально відповідальні логістичні рішення формує нову конкурентну реальність. Водночас, євроінтеграційний курс держави визначає необхідність переходу до обов'язкової нефінансової звітності, що є одним із ключових атрибутів проактивної КСВ-стратегії [54]. Визначення стратегічних напрямів формування проактивної КСВ-стратегії АТ «Укрпошта» здійснюється за чотирма складовими КСВ з урахуванням виявлених слабкостей та можливостей.

Матрицю стратегічних заходів представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця стратегічних заходів формування проактивної КСВ-стратегії АТ «Укрпошта»

Напрямок КСВ	Поточна оцінка	Стратегічна ціль	Ключові заходи	Цільова оцінка	Термін
Економічна	3,75	Досягнення операційної беззбитковості та підвищення фінансової прозорості	Оптимізація витратної структури; розширення тарифної лінійки; публікація нефінансової звітності	4,50	2026-2027 рр.
Соціальна	4,30	Збереження та розширення соціальної місії, розвиток програм для ветеранів	Програми реінтеграції ветеранів; партнерство з соціальними організаціями; підвищення зарплати	4,70	2026-2028 рр.
Екологічна	2,50	Формування верифікованої системи екологічного управління та перша ESG-звітність	Розробка екологічної політики; цільові показники CO ₂ ; перший ESG-звіт за GRI	3,80	2026-2027 рр.
Управлінська	3,65	Розвиток системи КСВ-управління та підвищення прозорості	Призначення КСВ-менеджера; розробка КСВ-стратегії як єдиного документа; комплаєнс-програма; верифікація антикорупційної політики	4,00	2026 р.
Інтегральний індекс КСВ	3,55	Перехід до проактивної стратегії		4,25	2030 р.

Примітка. Розроблено автором.

Як свідчать дані табл. 3.1, пріоритетними є управлінський та екологічний напрями як такі, що мають найнижчі поточні оцінки та найбільший потенціал зростання. Управлінська складова має високу оцінку в 3,65 балів, однак реалізація управлінського напрямку залишається пріоритетною, адже без призначення КСВ-менеджера та формалізованої КСВ-стратегії як єдиного документа жоден інший напрям не матиме належного організаційного забезпечення. Загальне зростання інтегрального індексу КСВ з 3,55 до 4,25 балів підтверджуватиме перехід підприємства до проактивного типу стратегії.

Послідовність реалізації стратегічних заходів представлено у вигляді дорожньої карти на рис. 3.1.

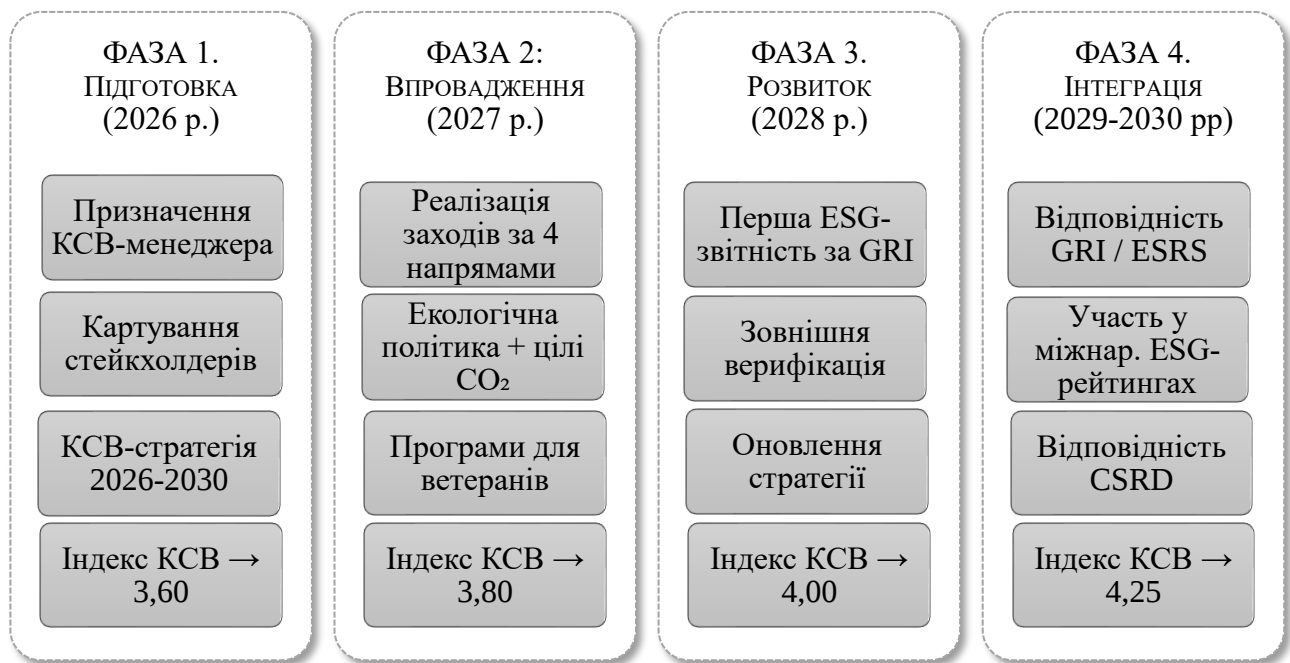


Рисунок 3.1 – Дорожня карта переходу АТ «Укрпошта» до проактивної КСВ-стратегії на 2026-2030 рр.

Примітка. Розроблено автором.

Для забезпечення вимірюваності процесу переходу до проактивної КСВ-стратегії розроблено систему ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяє відстежувати прогрес за кожним напрямом.

У табл. 3.2 наведено систему КПІ моніторингу проактивної КСВ-стратегії АТ «Укрпошта».

Таблиця 3.2 – Система КРІ моніторингу проактивної КСВ-стратегії
АТ «Укрпошта»

Напрямок КСВ	Показник	2025 р. (база)	2027 р. (ціль)	2030 р. (ціль)
Економічна	Операційний збиток, млн грн	-414,5	-150	0
	Питомі операційні витрати, грн/грн	0,88	0,82	0,75
Соціальна	Середня зарплата, грн/міс.	18 939	22 000	28 000
	Кількість точок обслуговування, од.	28 900	29 500	30 000
	Програми для ветеранів	Окремі	Системні	Розширені
Екологічна	Кількість електро-велосипедів, одиниць	5 000+	7 000	10 000
	ESG-звіт	Відсутній	Перший (GRI)	Верифікований
Управлінська	Кодекс корпоративної етики	Прийнятий	Оновлений	Верифікований
	Інтегральний індекс КСВ	3,55	3,8	4,25

Примітка. Розроблено автором на основі [25; 42; 47]

Як свідчать дані табл. 3.2, система КРІ охоплює всі чотири напрями КСВ з чіткими базовими та цільовими значеннями. Досягнення цільового інтегрального індексу КСВ 4,25 балів до 2030 р. потребує системного прогресу за всіма чотирма напрямками. Найбільш амбітним залишається екологічний напрям – нарощування парку електровелосипедів до 10 000 одиниць та публікація верифікованого ESG-звіту є ключовими умовами відповідності євроінтеграційним вимогам. Економічне обґрунтування першочергових заходів КСВ-стратегії засвідчує їх високу доцільність (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Економічне обґрунтування першочергових заходів КСВ-стратегії АТ «Укрпошта» на 2026 р.

Захід	Виконавець	Витрати, тис. грн	Очікуваний ефект
Призначення КСВ-менеджера, річна зарплата	HR-департамент	360	Координація всіх КСВ-ініціатив, відповідальна особа за реалізацію
Розробка формалізованої КСВ-стратегії як єдиного стратегічного документа	КСВ-менеджер + консультанти	100-150	Формалізація управлінської КСВ, підвищення оцінки з 3,65 до 4,00
Картування стейкхолдерів	КСВ-менеджер + консультанти	80-100	База для ESG-стратегії та діалогу зі стейкхолдерами
Підготовка першої нефінансової звітності	КСВ-менеджер + аудитори	120-150	Перший крок до відповідності GRI, підвищення прозорості інвесторам
Разом	×	660-760	Зростання індексу КСВ з 3,55 до 3,60
Частка у річному доході	×	< 0,006%	×

Примітка. Розроблено автором.

Орієнтовні витрати першого етапу в 2026 році, як свідчать дані табл. 3.3, включають: призначення КСВ-менеджера – близько 360 тис. грн на рік; розробку формалізованої КСВ-стратегії з залученням консультантів та впровадження посади КСВ-менеджера – 100-150 тис. грн; картування стейкхолдерів та підготовку першої нефінансової звітності – 200-250 тис. грн. Загальні витрати першого етапу становлять орієнтовно 660-760 тис. грн, що є менше 0,006% річного доходу підприємства (13 млрд грн). Натомість потенційний ефект суттєво перевищує витрати: доступ до грантів ЄБРР та ЄІБ (потенційно десятки мільйонів євро), покращення позицій у рейтингу UBA та підвищення довіри стейкхолдерів формують довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

Таким чином, стратегічною ціллю розвитку системи КСВ АТ «Укрпошта» є перехід від пристосувальної до проактивної КСВ-стратегії з досягненням інтегрального індексу 4,25 балів до 2030 р. Запропонована матриця стратегічних заходів охоплює чотири напрями з пріоритизацією екологічної складової як такої, що має найнижчу поточну оцінку та найбільший потенціал зростання в контексті євроінтеграційних вимог, а дорожня карта визначає чотири послідовні фази реалізації. Економічне обґрунтування засвідчує, що витрати першого етапу є мінімальними порівняно з потенційним ефектом від залучення міжнародних грантів та зміцнення ринкових позицій підприємства.

3.2. Розробка інформаційного забезпечення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю АТ «Укрпошта»

Реалізація проактивної КСВ-стратегії АТ «Укрпошта», визначеної у підрозділі 3.1, потребує відповідного інформаційного забезпечення – системи збору, обробки, аналізу та комунікації даних про КСВ-діяльність підприємства. Інформаційне забезпечення є сполучною ланкою між стратегічними цілями КСВ та їх операційною реалізацією: без налагодженої системи моніторингу та звітності навіть найкраще розроблена стратегія залишається декларацією.

Необхідність розробки інформаційного забезпечення системи управління КСВ АТ «Укрпошта» зумовлена низкою чинників. Відсутність верифікованої нефінансової звітності є критичною прогалиною, що отримала найнижчу оцінку 1 бал з 5-ти. Вимоги Директиви CSRD та стандартів GRI передбачають чітку систему збору та розкриття ESG-даних [54].

Ефективний моніторинг KPI, представлених на рисурку 3.2, неможливий без відповідної інформаційної інфраструктури.

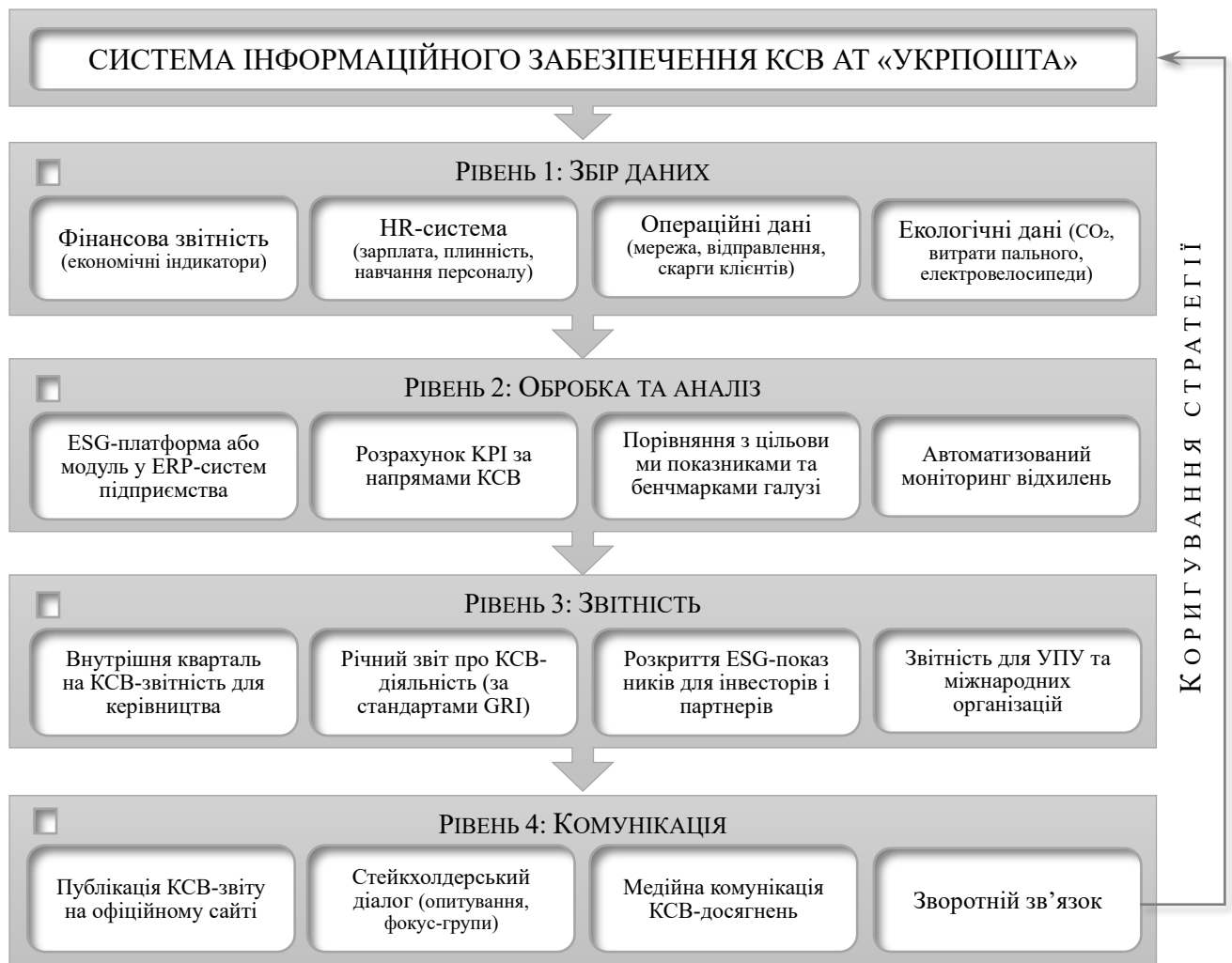


Рисунок 3.2 – Структура інформаційного забезпечення системи управління КСВ АТ «Укрпошта»

Примітка. Розроблено автором на основі [25; 56; 54]

Як свідчить рис. 3.2, система інформаційного забезпечення управління КСВ АТ «Укрпошта» побудована за чотирирівневим принципом, що забезпечує

послідовний рух інформації від первинного збору до комунікації з зовнішніми стейкхолдерами.

Перший рівень – це збір даних, який охоплює чотири потоки первинної інформації: фінансову звітність (економічні індикатори), HR-систему (заробітна плата, плинність, навчання персоналу), операційні дані (мережа відділень, відправлення, скарги клієнтів) та екологічні дані (CO₂, витрати пального, електровелосипеди). Такий підхід забезпечує комплексне охоплення всіх напрямів КСВ економічного, соціального та екологічного вже на рівні вхідних даних.

Другий рівень – обробка та аналіз передбачає консолідацію зібраних даних через ESG-платформу або модуль у ERP-системі підприємства, розрахунок KPI за напрямками КСВ, порівняння з цільовими показниками та бенчмарками галузі, а також автоматизований моніторинг відхилень. Саме цей рівень трансформує «сирі» дані на управлінську інформацію, придатну для прийняття рішень.

Третій рівень – звітність, є ключовим з точки зору відповідності міжнародним стандартам. Він охоплює внутрішню квартальну КСВ-звітність для керівництва, річний звіт за стандартами GRI, розкриття ESG-показників для інвесторів та партнерів, а також звітність для УПУ та міжнародних організацій. Саме цей рівень забезпечує відповідність вимогам Директиви CSRD.

Четвертий рівень – комунікація, завершує цикл і водночас запускає новий через зворотний зв'язок: публікація КСВ-звіту на сайті, стейкхолдерський діалог, медійна комунікація досягнень та збір зворотного зв'язку для коригування стратегії. Зворотна стрілка від четвертого рівня до заголовка схеми відображає циклічний, а не лінійний характер системи – вона постійно оновлюється відповідно до змін очікувань стейкхолдерів та результатів моніторингу.

Ключовим елементом інформаційного забезпечення є система ESG-звітності за стандартами GRI. Вибір GRI як базового стандарту обґрунтовується його загальноновизнаністю – понад 10 000 організацій у світі використовують GRI Standards для нефінансової звітності, що забезпечує порівнянність показників АТ «Укрпошта» з міжнародними аналогами [56].

Структуру ESG-показників для першого нефінансового звіту компанії систематизовано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Система ESG-показників для нефінансової звітності АТ «Укрпошта» за стандартами GRI

Блок ESG	Показник	Стандарт GRI	Од. виміру	Базове значення 2025 р.
1	2	3	4	5
Екологічний	Загальне споживання енергії	GRI 302-1	МВт·год	Потребує збору
	Викиди парникових газів (Score 1)	GRI 305-1	т CO ₂ -екв.	Потребує збору
	Кількість електровелосипедів у парку	GRI 305-5	од.	5 000+
	Частка відновлюваної енергії	GRI 302-1	%	Потребує збору
Соціальний	Середня заробітна плата	GRI 202-1	грн/міс.	18 939
	Плинність кадрів	GRI 401-1	%	Потребує збору
	Кількість годин навчання на працівника	GRI 404-1	год/рік	Потребує збору
	Кількість операцій із виплати соц. допомог	GRI 413-1	млн/рік	120+
	Охоплення населених пунктів	GRI 413-1	населен. пунктів	20 000+
Управлінський	Наявність кодексу корпоративної етики	GRI 205-2	так/ні	Є з 17.06.2025
	Кількість порушень антикорупційної політики	GRI 205-3	випадків	Потребує збору
	Частка незалежних членів наглядової ради	GRI 405-1	%	Потребує збору

Примітка. розроблено автором на основі [25; 56]

Як свідчать дані табл. 3.4, частина показників вже має базові значення – передусім соціальні індикатори, тоді як екологічні та управлінські потребують організації первинного збору даних. Саме тому перший етап розбудови інформаційного забезпечення передбачає насамперед налагодження системи збору первинних ESG-даних у розрізі підрозділів підприємства.

Для практичної реалізації системи інформаційного забезпечення КСВ пропонується впровадження цифрових інструментів моніторингу. Систему цифрових інструментів та їх функціональне призначення (табл. 3.5). Як свідчать дані табл. 3.5, першочергового впровадження у 2026 р. потребують ESG-модуль у ERP-системі та дашборд КСВ-показників – саме ці інструменти забезпечують базову інфраструктуру для збору та моніторингу ESG-даних. Впровадження GRI-платформи та порталу стейкхолдерського діалогу доцільно здійснити у 2027 р. – після накопичення першого масиву ESG-даних та підготовки кадрів.

Таблиця 3.5 – Цифрові інструменти інформаційного забезпечення системи КСВ АТ «Укрпошта»

Інструмент	Функціональне призначення	Рівень системи	Пріоритет впровадження
ESG-модуль у ERP-системі	Автоматизований збір та консолідація ESG-даних з усіх підрозділів	Збір та обробка	Високий (2026)
Дашборд КСВ-показників	Візуалізація KPI у реальному часі для керівництва	Обробка та аналіз	Високий (2026)
GRI-платформа звітності	Автоматизована підготовка нефінансового звіту за стандартами GRI	Звітність	Середній (2027)
Портал стейкхолдерського діалогу	Онлайн-опитування, збір зворотного зв'язку від клієнтів та громад	Комунікація	Середній (2027)
Система моніторингу CO ₂	Відстеження викидів парникових газів по автопарку та відділеннях	Збір даних	Середній (2027)
Медіамоніторинг КСВ	Відстеження репутаційних показників та медійної видимості КСВ	Комунікація	Низький (2028)

Примітка. Розроблено автором на основі [25; 30; 36]

Поетапну модель впровадження інформаційного забезпечення системи управління КСВ АТ «Укрпошта» представлено на рис. 3.3.

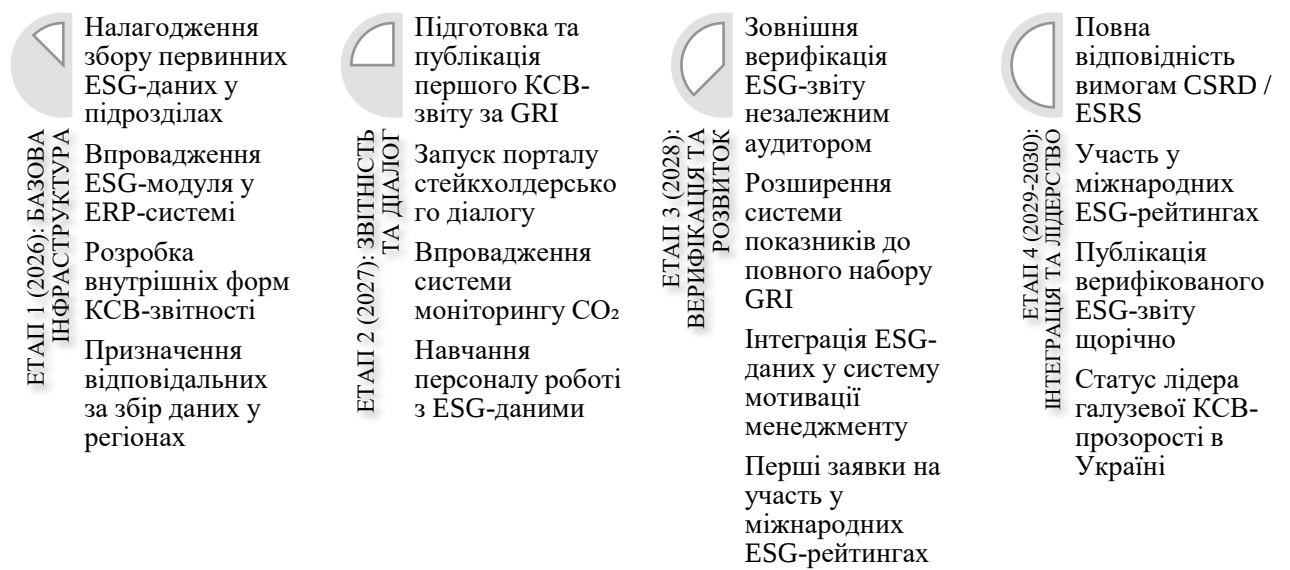


Рисунок 3.3 – Поетапна модель впровадження інформаційного забезпечення КСВ АТ «Укрпошта»

Примітка. Розроблено автором на основі [25; 54; 56]

Ефективність запропонованої системи інформаційного забезпечення оцінюється через призму витрат та очікуваних результатів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Орієнтовні витрати на розбудову інформаційного забезпечення КСВ АТ «Укрпошта»

Захід	Термін	Витрати, тис. грн	Очікуваний результат
Впровадження ESG-модуля у ERP	2026 р.	300-500	Автоматизований збір ESG-даних з усіх підрозділів
Розробка дашборду KPI	2026 р.	100-150	Моніторинг КСВ-показників у реальному часі
Підготовка першого GRI-звіту	2027 р.	150-200	Публікація нефінансової звітності, доступ до ESG-інвесторів
Система моніторингу CO ₂	2027 р.	200-300	Базові екологічні показники для ESG-звіту
Зовнішня верифікація звіту	2028 р.	250-350	Підвищення довіри до ESG-даних, міжнародне визнання
Разом (2026-2028)		1 000-1 500	Повноцінна система ESG-звітності

Примітка. Розроблено автором

Як свідчать дані табл. 3.6, орієнтовні витрати на розбудову інформаційного забезпечення КСВ за 2026-2028 рр. становлять 1,0-1,5 млн грн, що складає менше 0,012% річного доходу підприємства. Порівняно з потенційним ефектом – доступ до «зеленого» фінансування ЄБРР та ЄІБ, відповідність вимогам CSRD та підвищення ESG-рейтингу – ці витрати є економічно виправданими. Слід зазначити, що впровадження ESG-модуля може здійснюватись на базі існуючої ERP-системи підприємства, що суттєво знижує витрати порівняно з розробкою окремого рішення [30; 36].

Таким чином, розробка інформаційного забезпечення системи управління КСВ АТ «Укрпошта» є необхідною умовою реалізації проактивної КСВ-стратегії. Запропонована чотирирівнева система охоплює збір первинних ESG-даних, їх обробку та аналіз, підготовку звітності за стандартами GRI та комунікацію з усіма групами стейкхолдерів. Поетапне впровадження інформаційного забезпечення протягом 2026-2030 рр. при загальних витратах 1,0-1,5 млн грн забезпечить перехід підприємства до повної відповідності вимогам CSRD та ESRS, що є стратегічною умовою євроінтеграції та підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» на ринку логістичних послуг.

Висновки до розділу 3

В результаті формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта», що охопило визначення стратегічних напрямів КСВ в умовах трансформації ринку логістичних послуг та розробку інформаційного забезпечення системи управління КСВ, дозволяє зробити такі висновки:

1. Визначено напрями формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта» в умовах трансформації ринку логістичних послуг. Встановлено, що стратегічною метою розвитку системи КСВ підприємства на 2026-2030 рр. є перехід від пристосувальної до проактивної КСВ-стратегії з досягненням інтегрального індексу 4,25 балів. Визначено чотири стратегічні напрями реалізації: економічний, соціальний, екологічний та управлінський, причому пріоритетними є управлінський та екологічний напрями як такі, що мають найбільший потенціал зростання. Дорожня карта переходу передбачає чотири послідовні фази: підготовку, впровадження, розвиток та інтеграцію, а витрати першого етапу становлять орієнтовно 660-760 тис. грн, що є менше 0,006% річного доходу підприємства при потенційно значному ефекті від залучення міжнародних грантів та зміцнення ринкових позицій.

2. Розроблено інформаційне забезпечення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю АТ «Укрпошта». Визначено, що запропонована чотирирівнева система охоплює збір первинних ESG-даних, їх обробку та аналіз, підготовку звітності за стандартами GRI та комунікацію зі стейкхолдерами. Сформовано систему з 12 ESG-показників за блоками E, S, G відповідно до стандартів GRI, визначено шість цифрових інструментів моніторингу з пріоритетами впровадження, а поетапна модель реалізації охоплює 2026-2030 рр. Загальні витрати на розбудову інформаційного забезпечення за 2026-2028 рр. становлять орієнтовно 1,0-1,5 млн грн (менше 0,012% річного доходу), що є економічно виправданим порівняно з потенційним ефектом від відповідності вимогам CSRD і доступу до «зеленого» фінансування.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки:

1. Досліджено корпоративну соціальну відповідальність як управлінську концепцію: поняття, принципи та складові. Встановлено, що КСВ є багатовимірною концепцією, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства і базується на принципах добровільності, прозорості, системності та орієнтації на стейкхолдерів. Еволюція від благодійної до стратегічної діяльності свідчить про перетворення КСВ на ключовий чинник конкурентоспроможності та сталого розвитку. В українських реаліях воєнного часу КСВ набуває особливого значення як інструмент організаційної стійкості та стратегічна основа відновлення.

2. Розкрито особливості формування стратегії соціальної відповідальності організації. Визначено, що формування КСВ-стратегії є складним, багатоетапним процесом, що потребує системного підходу та інтеграції у загальну корпоративну стратегію. Вибір типу стратегії визначається зрілістю підприємства, галузевою специфікою та контекстуальними умовами. В умовах воєнного стану КСВ-стратегії трансформувались у бік посилення соціальної складової і підтримки ЗСУ.

3. Узагальнено світовий досвід впровадження принципів КСВ бізнесу. Визначено, що перехід від добровільних ініціатив до обов'язкових регуляторних вимог та активне впровадження ESG-підходу визначають сучасний порядок денний у сфері КСВ. Для України найбільш актуальною є орієнтація на європейську модель КСВ з адаптацією до вимог CSRD, що відповідає євроінтеграційному курсу держави.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укрпошта». Встановлено, що підприємство є унікальним суб'єктом господарювання, що поєднує функції комерційного логістичного оператора та інституту критичної соціальної інфраструктури. Мережа з 28,9 тис. точок присутності та охоплення понад 20 тис. населених пунктів формують масштаб діяльності, недосяжний для

жодного приватного конкурента, тоді як переважання дестабілізуючих зовнішніх факторів визначає специфічний контекст реалізації КСВ.

5. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта». Визначено стійку позитивну динаміку: доходна база зросла на 25,7% при зростанні витрат лише на 8,1%, чистий збиток скоротився на 74,1%, продуктивність праці – на 55,7%. Грошові кошти зросли у 3,2 рази до 16,9 млрд грн, що покращує ліквідність, однак вказує на відкладені інвестиційні рішення. Уповільнення обіговості оборотних засобів на 41,1% та зниження фондівіддачі на 14,7% свідчать про недостатньо ефективне використання нарощеного капіталу.

6. Оцінено існуючу систему КСВ АТ «Укрпошта». Інтегральний індекс КСВ становить 3,55 бали з 5,00, що відповідає пристосувальному типу стратегії з елементами оборонної та проактивної. Беззаперечною сильною стороною є соціальна відповідальність, управлінська складова посилилась завдяки прийнятим у 2025 р. Кодексу етики та Політиці управління ризиками, тоді як екологічна залишається ключовою прогалиною. SWOT-аналіз визначив необхідність формалізації КСВ-стратегії та впровадження ESG-звітності як пріоритетів розвитку.

7. Визначено напрями формування стратегії КСВ АТ «Укрпошта» в умовах трансформації ринку логістичних послуг. Стратегічною метою є перехід до проактивної КСВ-стратегії з досягненням інтегрального індексу 4,25 балів до 2030 р. Визначено чотири стратегічні напрями, дорожню карту з чотирьох фаз та систему KPI моніторингу.

8. Розроблено інформаційне забезпечення системи управління КСВ АТ «Укрпошта». Запропонована чотирирівнева система охоплює збір ESG-даних, їх обробку, звітність за стандартами GRI та комунікацію зі стейкхолдерами. Сформовано систему з 12 ESG-показників та шість цифрових інструментів моніторингу. Загальні витрати за 2026-2028 рр. становлять 1,0-1,5 млн грн, що є економічно виправданим порівняно з ефектом від відповідності CSRD та доступу до «зеленого» фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про поштовий зв'язок : Закон України від 03.11.2022 № 2722-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 29, ст. 105. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20> (дата звернення: 20.03.2026).
2. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-p> (дата звернення: 22.03.2026).
3. Антощенкова В. В., Дейнега М. В. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7446> (дата звернення: 25.03.2026).
4. АТ «Укрпошта» : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 27.03.2026).
5. АТ «Укрпошта» збільшила дохід на 1,3 млрд грн у 2023 році : прес-реліз. 2024. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/58090> (дата звернення: 29.03.2026).
6. АТ «Укрпошта» стабільно зростає: +1,3 млрд грн доходу другий рік поспіль : прес-реліз. 2025. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/58315> (дата звернення: 01.04.2026).
7. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 326, № 1. С. 327-334.
8. Білик Р. Р., Варвус А. І. Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 3. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ujae_2023_r03_a48.pdf (дата звернення: 05.04.2026).
9. Будько О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник*

Дніпровського державного технічного університету. 2023. № 1 (6). С. 49-57.

10. Букреєва Д. С., Денисенко К. В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1316> (дата звернення: 09.04.2026).

11. Варвус А. І. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу. *Регіональна економіка*. 2024. № 1 (111). С. 112-118.

12. Гончаренко О., Нескороджена Л., Єфремова І., Ломакіна І., Малишко І. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: практика в Україні. *Порівняльний правовий огляд*. 2022. № 28. С. 367-392.

13. Гуцало П., Поперечний М. Соціальна відповідальність бізнесу як основа сталого розвитку підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2 (29). С. 295-307.

14. Деліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4602> (дата звернення: 17.04.2026).

15. Дикань О. В., Компанієць В. В., Бела О. О. Соціальна відповідальність українського бізнесу: стан та актуальні акценти розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 284-295. URL: <http://btie.kart.edu.ua> (дата звернення: 19.04.2026).

16. ESG-звітність в Україні: перспективи, виклики та дорожня карта впровадження. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2 (08). URL: https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/256 (дата звернення: 21.04.2026).

17. Індекс КСВ 2023: стійкість українського бізнесу під час війни / CSR Ukraine, The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu> (дата звернення: 23.04.2026).

18. Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні / CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian->

ukrainian-war/ (дата звернення: 25.04.2026).

19. Коваленко Ю., Новак В., Гуріна Г. Трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5822> (дата звернення: 27.04.2026).

20. Кодекс етики та ділової поведінки АТ «Укрпошта». Затверджено протоколом Наглядової ради №8 від 17.06.2025. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/vnutrishni-documenty/kodeks_etyky_ta_dilovoi_povedinky_2025.pdf (дата звернення: 29.04.2026).

21. Колот А. М., Грішнова О. А. *Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку* : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.

22. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist> (дата звернення: 03.05.2026).

23. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101-108. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/104> (дата звернення: 05.05.2026).

24. Лагодієнко О. В. Актуальні аспекти розвитку ESG-стратегії для підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 61-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_13 (дата звернення: 07.05.2026).

25. Лінгур Л. М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2295> (дата звернення: 10.05.2026).

26. Логістика та ESG: інтеграція заради сталого розвитку. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329614> (дата звернення: 20.03.2026).

27. Лопашук І. А., Лопашук В. О., Русінко А. І. Соціальна відповідальність бізнесу: сутнісно-теоретичні та програмні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-04> (дата звернення: 24.03.2026).

28. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4805> (дата звернення: 28.03.2026).

29. Макаренко І. О. Інкорпорація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 86-93.

30. Мірошніченко Є. Ю. Світовий досвід впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.* (04 черв. 2026 р., м. Полтава). Полтава, 2026.

31. Підлісецький О. О. ESG-стратегії в умовах інтеграції України до «зеленого» курсу ЄС. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 15-22.

32. Покинчерда В., Бондаренко В., Правдюк Н., Іванченкова Л., Соколюк І. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні за умови воєнного стану: облікові аспекти. *Теорія та дослідження управління для розвитку сільського бізнесу та інфраструктури*. 2024. Т. 45, № 4. С. 427-437.

33. Політика сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/doc/vnutrishni-documenty/> (дата звернення: 18.04.2026).

34. Політика управління ризиками АТ «Укрпошта». Затверджено рішенням Наглядової ради від 28.03.2025, протокол №4. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/vnutrishni-documenty/polityka_upravlinnia_ryzykamy.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

35. Резнік Н. П., Мариніна О. Л. «Зелена» логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку для України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 1. URL:

https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a10.pdf (дата звернення: 26.04.2026).

36. Селецька Д. О. Формування ESG-звітності за стандартами GRI: екологічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5218> (дата звернення: 30.04.2026).

37. Сохацька О. М. (ред.) *Міжнародна логістика* : електронний підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 370 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua> (дата звернення: 04.05.2026).

38. Статут Публічного акціонерного товариства «Укрпошта». Оприлюднено 03.03.2017. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/statutory-documents/Statut_Publichnogo_akcionernogo_tovarystva_Ukrposhta (дата звернення: 08.05.2026).

39. Ткаченко А., Левченко Н., Колесник Е. Метрика оцінювання ESG конкурентоспроможності підприємств. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 3. С. 365-374.

40. Тульчинський Р. В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2 (29). С. 23-35.

41. Уманців Г. Звітність про сталий розвиток у вимірі корпоративної соціальної відповідальності. *Scientia fructuosa*. 2023. Т. 149, № 3. С. 59-71.

42. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2023-2025 pp. / YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=13328353&tb=finance> (дата звернення: 04.04.2026).

43. Холоденко А. М., Петрусик Н. Ю. Вплив воєнного стану на якість логістичних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Т. 4, № 89. С. 130-140.

44. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 6, № 53. С. 405-416.

45. Шкварчук Л. О., Гайдін О. Д. ESG-критерії в системі оцінювання сталого розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 5 (7). С. 195-206.
46. Шульга О. Соціальна відповідальність як інструмент антикрихкості та зміцнення ринкових позицій у період макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7647> (дата звернення: 20.04.2026).
47. Як бізнесу будувати ефективні КСВ-стратегії: практичний досвід / Genesis. 2024. URL: <https://journal.gen.tech/post/yak-biznesu-buduvaty-efektyvni-csr-strategii> (дата звернення: 24.04.2026).
48. Ясінська А. Теоретико-концептуальні аспекти впровадження управлінського обліку на підприємствах логістики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4763> (дата звернення: 28.04.2026).
49. Bowen H. R. *Social responsibilities of the businessman*. New York : Harper & Row, 1953. 276 p.
50. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, no. 4. P. 39-48.
51. CSR Ukraine – центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні : вебсайт. URL: <https://csr-ukraine.org/> (дата звернення: 09.05.2026).
52. Elkington J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford : Capstone, 1997. 416 p.
53. ESG in the transport & logistics sector. A BDO Belgium Sector Perspective. Brussels : BDO, 2023. URL: <https://www.bdo.be> (дата звернення: 24.03.2026).
54. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 27.03.2026).

55. Freeman R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston : Pitman, 1984. 276 p.

56. Global Reporting Initiative. GRI Standards : офіційний вебсайт. URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата звернення: 03.04.2026).

57. ISO 26000:2010. *Guidance on Social Responsibility*. Geneva : ISO, 2010. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 07.04.2026).

58. Ukrainian Business Awards (UBA). Рейтинг операторів ринку поштових послуг України 2025. URL: <https://uba.ua/> (дата звернення: 11.04.2026).

59. Universal Postal Union (UPU) : офіційний вебсайт Всесвітнього поштового союзу. URL: <https://www.upu.int/> (дата звернення: 15.04.2026).

ДОДАТКИ