МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність як інструменти підвищення конкурентоспроможності бізнесу»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Шурліков І.О.
Керівник : старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Верітова О. С.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Шурліков Іван Олександрови

1. Тема роботи «Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність як інструменти підвищення конкурентоспроможності бізнесу»

керівник роботи: Верітова О. С., старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КСВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КСВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

12 таблиць

15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		
3	Верітова О.С.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ І. О. Шурліков
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. С. Верітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Обсяг роботи становить 64 сторінок, містить 25 таблиць, 15 рисунків, перелік посилань 37 найменувань.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню теоретичних і прикладних аспектів впливу сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на формування конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі екологічних, соціальних та управлінських (ESG) практик у забезпеченні довгострокової ефективності бізнесу, зміцненні репутації компаній та їх адаптації до глобальних викликів, зокрема екологічних ризиків, соціальних трансформацій та посилення регуляторних вимог.

Метою роботи є комплексний аналіз теоретичних засад сталого розвитку і КСВ, оцінка їх впливу на ринкову позицію підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу шляхом інтеграції сталих практик у стратегічне управління.

Об’єктом дослідження є діяльність сучасного підприємства в умовах упровадження принципів сталого розвитку. Предметом дослідження виступають теоретичні підходи, інструменти та механізми реалізації КСВ і ESG-політик у контексті конкурентоспроможності підприємства.

У першому розділі розглянуто еволюцію концепції сталого розвитку, її ключові принципи та міжнародні стандарти (SDGs, ISO 26000, GRI), а також сутність корпоративної соціальної відповідальності, її форми, моделі та функції. Проаналізовано взаємозалежність між сталим розвитком і КСВ у формуванні стратегічних переваг підприємства.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності підприємства, оцінці його екологічних, соціальних та управлінських практик, а також дослідженню їх впливу на ринкову позицію, репутацію й конкурентні переваги. Проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства за умов інтеграції КСВ у бізнес-стратегію.

У третьому розділі запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу на основі сталих підходів: удосконалення стратегічного управління, впровадження програм КСВ, запровадження екологічно орієнтованих інновацій, оптимізація взаємодії зі стейкхолдерами. Здійснено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів та прогноз впливу сталих практик на довгостроковий розвиток підприємства.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів та рекомендацій для підвищення ефективності бізнес-процесів, поліпшення репутаційного капіталу підприємства та його адаптації до сучасних вимог сталого розвитку.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК, КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ESG; ЕКОЛОГІЧНІ ПРАКТИКИ, СОЦІАЛЬНІ ПРАКТИКИ, УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТЕЙКХОЛДЕРИ, БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ, МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ

ABSTRACT

The total volume of the paper is 64 pages, including 25 tables, 15 figures and a list of references containing 37 sources.

The master's qualification thesis is devoted to the study of theoretical and applied aspects of the impact of sustainable development and corporate social responsibility (CSR) on the formation of a company's competitiveness in modern economic conditions. The relevance of the topic is driven by the growing role of environmental, social and governance (ESG) practices in ensuring long-term business efficiency, strengthening corporate reputation, and supporting adaptation to global challenges, including environmental risks, social transformations and increasing regulatory requirements.

The purpose of the thesis is to conduct a comprehensive analysis of the theoretical foundations of sustainable development and CSR, assess their influence on the company's market position, and develop practical recommendations for enhancing business competitiveness through the integration of sustainable practices into strategic management.

The object of the research is the activity of a modern enterprise under the conditions of implementing sustainable development principles. The subject of the research comprises theoretical approaches, tools and mechanisms for implementing CSR and ESG policies in the context of enterprise competitiveness.

The first chapter examines the evolution of the sustainable development concept, its key principles and international standards (SDGs, ISO 26000, GRI), as well as the essence of corporate social responsibility, its forms, models and functions. The interrelationship between sustainable development and CSR in forming the strategic advantages of an enterprise is analysed.

The second chapter focuses on the analysis of the enterprise's activity, the evaluation of its environmental, social and governance practices, and the study of their influence on the company's market position, reputation and competitive advantages. The competitiveness of the enterprise under the conditions of CSR integration into business strategy is assessed.

The third chapter proposes the main directions for improving business competitiveness based on sustainable development principles: enhancement of strategic management, implementation of CSR programmes, introduction of environmentally oriented innovations, and optimisation of stakeholder engagement. An economic assessment of the effectiveness of the proposed measures and a forecast of the impact of sustainable practices on the long-term development of the enterprise are provided.

The practical significance of the thesis lies in the possibility of applying the obtained results and recommendations to improve business processes, strengthen the enterprise's reputational capital and support its adaptation to modern sustainable development requirements.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, CSR, ESG, ENVIRONMENTAL PRACTICES, SOCIAL PRACTICES, GOVERNANCE PRACTICES, ENTERPRISE COMPETITIVENESS,

STRATEGIC MANAGEMENT, STAKEHOLDERS, BUSINESS STRATEGY, INTERNATIONAL STANDARDS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА …… 2
РЕФЕРАТ ……. 4
ABSTRACT ……. 5
ВСТУП …… 6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ …….. 9
1.1 Концепція сталого розвитку: еволюція, принципи та міжнародні стандарти …… 14
1.2 Сутність, форми та функції корпоративної соціальної відповідальності
1.3 Взаємозв'язок сталого розвитку й КСВ у формуванні конкурентних переваг підприємства ……. 19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КСВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ……. 23
2.1 Характеристика підприємства …… 23
2.2 Дослідження впливу екологічних, соціальних та управлінських практик (ESG) на ринкову позицію компанії …….. 32
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства за умов інтеграції КСВ у бізнес-стратегію …… 35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КСВ ……... 40
3.1 Удосконалення стратегічного управління шляхом впровадження сталих бізнес-моделей …….. 40
3.2 Економічна оцінка ефективності КСВ та прогноз впливу сталих практик на конкурентоспроможність підприємства …….. 49
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ …… 55
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ …… 58
ДОДАТОК А …….. 62

ВСТУП

Сучасні умови розвитку національної економіки характеризуються високою нестабільністю, зумовленою трансформаційними процесами, глобалізацією, цифровізацією та воєнними викликами, які істотно впливають на функціонування українських підприємств. За таких обставин традиційні моделі управління бізнесом втрачають ефективність, а ключовими чинниками довгострокового успіху стають інноваційність, соціальна відповідальність, екологічна свідомість та прозорість управлінських процесів. У цьому контексті концепція сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набуває особливої актуальності, оскільки забезпечує гармонійний баланс між економічною результативністю, соціальною значущістю та екологічною безпекою діяльності компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах перетворюється з добровільної ініціативи на стратегічний інструмент формування конкурентних переваг. Підприємства, що інтегрують принципи сталого розвитку у свою бізнес-стратегію, здатні підвищувати репутаційний капітал, зміцнювати довіру клієнтів і партнерів, покращувати операційну ефективність та знижувати ризики. Особливо важливим це є для компаній, що працюють у сфері логістики, де якість сервісу, швидкість доставки, технологічність та стабільність операцій залежать від здатності підприємства швидко адаптуватися до зовнішніх змін та діяти відповідально щодо суспільства й довкілля.

ТОВ «Нова Пошта» сьогодні виступає одним із найдинамічніших і технологічно розвинених логістичних операторів України, що активно впроваджує принципи сталого розвитку та КСВ у стратегічне управління. Компанія реалізує численні соціальні, екологічні та управлінські ініціативи, спрямовані на підтримку працівників, українських громад, держави та довкілля. Особливої ваги ця діяльність набула в умовах повномасштабної війни, коли «Нова Пошта» стала одним із ключових елементів гуманітарної логістики,

забезпечила стабільність доставки, підтримала Збройні Сили України та зберегла безперервність роботи навіть під час енергетичних криз. Це суттєво посилило репутацію підприємства та підвищило його конкурентоспроможність як усередині країни, так і на міжнародному рівні.

Водночас, зростання міжнародних вимог до ESG-показників (Environmental, Social, Governance), євроінтеграційні процеси та розвиток ринку електронної комерції створюють нові можливості й виклики для логістичного бізнесу. У таких умовах дослідження впливу сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» є надзвичайно важливим як з наукової точки зору, так і для практики управління. Це дозволяє комплексно оцінити, яким чином екологічні, соціальні та управлінські практики формують довгострокові переваги підприємства та сприяють зміцненню його позицій на ринку.

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю глибокого дослідження ролі КСВ та сталого розвитку в підвищенні конкурентоспроможності бізнесу, особливо у період воєнних і поствоєнних трансформацій української економіки. Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» як провідного логістичного оператора дозволяє узагальнити практичний досвід впровадження ESG-підходів та визначити їх вплив на формування стійкої бізнес-моделі, розкриття потенціалу компанії та її здатність конкурувати на внутрішньому й міжнародному ринках.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1 Концепція сталого розвитку: еволюція, принципи та міжнародні стандарти

Сучасні підприємства змушені переглядати свої підходи до організації виробництва, управління ресурсами та взаємодії з суспільством. Саме тому сталий розвиток стає не лише етичним імперативом, але й критично важливим стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності.

Додаткового значення концепція сталого розвитку набуває в умовах поствоєнної відбудови, коли економічні системи стикаються з дефіцитом ресурсів, порушеннями логістики та необхідністю забезпечення стійкості соціальної інфраструктури. Для України ця тема особливо важлива, оскільки сучасні підприємства мають адаптуватися до європейських стандартів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності, що прямо пов’язано з інтеграційними процесами та вимогами ЄС.

Актуальність також посилюється впливом інвестиційних трендів. Світова економіка демонструє перехід до стандартів ESG (Environmental, Social, Governance), які визначають рівень довіри інвесторів, кредиторів і партнерів. Компанії, що впроваджують принципи сталого розвитку, отримують суттєві переваги на міжнародних ринках, включаючи доступ до дешевших фінансових ресурсів, зростання ринкової вартості та підвищення репутаційного капіталу.

Крім того, сталий розвиток є інструментом упередження кризових явищ та мінімізації ризиків, пов’язаних зі зміною клімату, соціальною нестабільністю та регуляторним тиском. Інтеграція відповідних принципів у бізнес-стратегії дозволяє підприємствам підвищувати гнучкість, ефективніше реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати довгострокову економічну стійкість. Таким

чином, дослідження концепції сталого розвитку є вкрай важливим у контексті сучасних трансформацій економіки.

Концепція сталого розвитку сформувалася на перетині екологічної економіки, соціології, менеджменту та екологічного права. Її витоки сягають 1970-х років, коли світова спільнота вперше усвідомила негативні наслідки індустріалізації: забруднення довкілля, виснаження природних ресурсів, соціальну нерівність. Важливою відправною точкою стало публікування доповіді Римського клубу «Межі зростання» (1972), у якій було підкреслено, що традиційні моделі економічного розвитку не є життєздатними у довгостроковій перспективі.

Наступним етапом було формування наукового та політичного підґрунтя для нової моделі розвитку. У 1987 році у доповіді Всесвітньої комісії ООН з довкілля і розвитку «Наше спільне майбутнє» вперше було визначено сталий розвиток як такий, що задовольняє потреби теперішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Саме це визначення стало фундаментальним і використовується у міжнародних документах та державних політиках донині.

Подальша інституціоналізація концепції відбулася на Конференції ООН у Ріо-де-Жанейро (1992), де було прийнято «Порядок денний на XXI століття» (Agenda 21) та закладено основи для глобального партнерства у сфері сталого розвитку. У 2015 році країни світу ухвалили Порядок денний ООН до 2030 року [2] та 17 Цілей сталого розвитку (SDGs), що охоплюють екологічну, економічну та соціальну сфери та стали універсальним орієнтиром для держав і бізнесу.

Сталий розвиток у сучасній науковій літературі (2020–2025 рр.) визначається як модель суспільного та економічного поступу, що забезпечує збалансованість між економічними інтересами, потребами суспільства та екологічними обмеженнями. За визначенням Програми ООН з навколишнього середовища [1], сталий розвиток охоплює системне управління ресурсами з урахуванням довгострокових наслідків та необхідності збереження природного середовища для майбутніх поколінь. Українські дослідники [5-6] підкреслюють,

що концепція сталого розвитку інтегрує принцип відповідальності за соціальні, екологічні та економічні результати діяльності підприємств.

Згідно з Порядком денним ООН до 2030 року та Цілями сталого розвитку [3], сталий розвиток означає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної інклюзивності та екологічної стійкості. Таке трактування активно використовується в європейських стратегічних документах, включно з Європейським зеленим курсом [3], який визначає сталий розвиток як основу конкурентоспроможної економіки майбутнього. У працях українських науковців [7-8] акцентується, що сталий розвиток є ключовим елементом трансформації бізнес-моделей підприємств, спрямованої на їхню стійкість та відповідальність в умовах глобальних змін.

На думку експертів UN Global Compact (2021–2024), сталий розвиток – це процес формування соціально-економічних систем, здатних адаптуватися до глобальних ризиків, включно зі зміною клімату, економічними кризами та соціальною нерівністю. Використання цього підходу в корпоративному управлінні передбачає інтеграцію ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance), що стали провідним інструментом оцінки сталості бізнесу. Наукові праці українських дослідників останніх років (наприклад, [9-10]) підкреслюють, що сталий розвиток - це не лише концепція, а й механізм стратегічного управління, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 1.1 – Сучасні визначення сталого розвитку (2020–2025 рр.)

Джерело	Рік	Ключове визначення сталого розвитку
UNEP	2022	Сталий розвиток – це гармонізація економічних, соціальних і природних систем з метою збереження екосистем та забезпечення добробуту майбутніх поколінь.
UN Global Compact	2023	Сталий розвиток полягає у відповідальному корпоративному управлінні та інтеграції ESG-практик для мінімізації ризиків і створення довгострокової цінності.
European Green Deal	2020–2024	Сталий розвиток – основа конкурентної економіки ЄС, що передбачає кліматичну нейтральність, ресурсну ефективність та цифрову трансформацію.

Ж. Заяць (Україна)	2023	Сталий розвиток – це збалансований розвиток суспільства та економіки за умов соціальної відповідальності бізнесу та збереження природних ресурсів.
І. Дегтяр (Україна)	2022	Сталий розвиток – стратегічна модель управління, що забезпечує економічну стійкість підприємства та враховує вплив на суспільство й довкілля.
О. Воронкова (Україна)	2021	Сталий розвиток – інтеграція соціальних, екологічних та економічних інтересів у довгостроковій перспективі функціонування підприємств.

Систематизація сучасних визначень сталого розвитку демонструє, що у 2020–2025 рр. акцент у трактуванні змістився від загальної екологічної концепції до комплексного підходу, що включає корпоративну відповідальність, ESG-критерії, інновації та економічну стійкість. Міжнародні організації (ООН, ЄС, UNEP) підкреслюють необхідність адаптації економіки до глобальних викликів - зміни клімату, дефіциту ресурсів, соціальної нерівності. У свою чергу, українські автори [10-16] акцентують на ролі сталого розвитку як бази модернізації бізнесу та інтеграції України в європейські економічні стандарти.

Таблиця 1.2 свідчить, що ключові визначення сталого розвитку об’єднує спільна ідея: необхідність поєднання економічного зростання, екологічної відповідальності та соціального добробуту. Водночас сучасні трактування підкреслюють важливість управлінських компонентів та корпоративної відповідальності, що особливо важливо для формування конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі.

Таблиця 1.2 – Основні принципи сталого розвитку

Принцип	Зміст принципу
Екологічна рівновага	Забезпечення збереження природних ресурсів, мінімізація негативного впливу на довкілля, зменшення викидів забруднюючих речовин, впровадження екологічно чистих технологій.
Раціональне використання ресурсів	Ефективне використання матеріальних, енергетичних і природних ресурсів; перехід до циркулярної економіки; запобігання утворенню відходів та їх повторне використання.

Соціальна справедливість	Забезпечення рівного доступу до ресурсів, можливостей і благ; дотримання прав людини; зменшення соціальної нерівності та підтримка вразливих груп населення.
Економічна ефективність	Формування економічної моделі, що забезпечує стабільне зростання, підвищення продуктивності праці, інноваційність та конкурентоспроможність підприємства.
Міжпоколінна відповідальність	Орієнтація на довгостроковий розвиток, який не ставить під загрозу можливості майбутніх поколінь; збалансоване природокористування та інвестиції в розвиток людського капіталу.
Соціальне партнерство	Взаємодія між підприємствами, державою, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами; залучення громадськості до процесу прийняття рішень.
Прозорість та підзвітність	Забезпечення відкритості інформації про економічні, соціальні та екологічні результати діяльності підприємства, впровадження нефінансової звітності.
Інноваційність	Використання новітніх технологій, екологічних інновацій, інтелектуальних рішень, що сприяють підвищенню ефективності та зниженню негативного впливу на довкілля.

Принципи сталого розвитку формують цілісну концептуальну основу, яка визначає напрями взаємодії економічних, соціальних і екологічних процесів у сучасному суспільстві. Їх дотримання дозволяє підприємствам забезпечувати збалансований розвиток, уникати надмірної експлуатації природних ресурсів, знижувати екологічні ризики та водночас підвищувати економічну ефективність. Упровадження цих принципів сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, адже компанії, що демонструють відповідальну поведінку, отримують більше довіри з боку інвесторів, партнерів та споживачів.

Крім того, принципи сталого розвитку підсилюють роль підприємства у соціально-економічному середовищі, адже передбачають розвиток людського капіталу, підтримку соціальної стабільності та ефективне партнерство між бізнесом, державою й громадськістю. Прозорість, підзвітність та інноваційність, що є ключовими складовими сталого розвитку, стають основою для модернізації бізнес-процесів, підвищення репутаційного капіталу та відповідності

міжнародним стандартам. Таким чином, застосування принципів сталого розвитку є не лише вимогою часу, а й потужним інструментом трансформації бізнесу у напрямі стійкості та конкурентоспроможності.

1.2 Сутність, форми та функції корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є сучасною концепцією управління, що передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та етичних принципів у бізнес-стратегію підприємства. Вона ґрунтується на усвідомленні компанією своєї відповідальності перед суспільством, стейкголдерами та довкіллям, а також на прагненні забезпечити збалансований розвиток у довгостроковій перспективі. Зміст КСВ полягає у добровільному перевищенні мінімальних державних вимог та орієнтації на міжнародні стандарти сталого розвитку й корпоративного управління (ISO 26000, GRI, ESG-критерії).

З позиції сучасної економічної теорії КСВ трактується як комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості взаємодії компанії з працівниками, партнерами, місцевими громадами, інвесторами та державними інституціями. У глобальному контексті вона розглядається як важливий чинник зміцнення репутації бренду, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності, соціальних викликів і трансформаційних процесів.

Таблиця 1.3- Форми корпоративної соціальної відповідальності

Форма КСВ	Зміст
Внутрішня соціальна відповідальність	Дотримання трудових прав; створення безпечних умов праці; соціальний захист працівників; професійний розвиток персоналу.
Відповідальність перед споживачами	Гарантії якості продукції; етичний маркетинг; прозорість інформації; захист прав споживачів.
Екологічна відповідальність	Мінімізація впливу на довкілля; ресурсозбереження; екологічні ініціативи; впровадження «зелених» технологій і стандартів.

Відповідальність перед суспільством і громадами	Благодійність; меценатство; соціальні та культурні проєкти; взаємодія з місцевими громадами.
Етична відповідальність у бізнес-практиках	Антикорупційні стандарти; чесна конкуренція; прозорість управління; відповідальна взаємодія з партнерами та постачальниками.
Відповідальність перед інвесторами та партнерами	Фінансова прозорість; корпоративне управління; дотримання міжнародних норм і стандартів (ESG, GRI, ISO 26000).

Корпоративна соціальна відповідальність виконує низку важливих функцій, які забезпечують узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів підприємства та його стейкголдерів. У сучасних умовах КСВ стає не лише інструментом підвищення іміджу компанії, але й важливим елементом стратегічного управління, що формує конкурентні переваги та стійкість бізнесу.

Соціальна функція спрямована на забезпечення належних умов праці, соціального захисту персоналу та підтримку суспільних ініціатив. Вона формує лояльність працівників і підвищує рівень соціального капіталу підприємства.

Економічна функція виявляється через зростання ефективності використання ресурсів, підвищення продуктивності, зміцнення конкурентоспроможності та формування фінансової стабільності за рахунок впровадження відповідальних практик.

Екологічна функція полягає у зменшенні негативного впливу виробництва на довкілля, впровадженні «зелених» технологій, раціональному використанні природних ресурсів та дотриманні екологічних стандартів.

Репутаційна функція забезпечує формування позитивного іміджу компанії, підвищення рівня довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. Вона відіграє ключову роль у довгостроковій конкурентній стратегії підприємства.

Комунікативна функція проявляється у розвитку ефективної взаємодії зі стейкголдерами, прозорому інформуванні про діяльність підприємства та посиленні партнерських відносин.

Регулятивна функція полягає у впровадженні стандартів відповідального бізнесу (ESG, GRI, ISO 26000), що підсилює корпоративну культуру, прозорість і етичність діяльності.

Інноваційна функція сприяє розвитку нових технологічних, організаційних та екологічних рішень, які підвищують ефективність виробництва та відповідають вимогам сталого розвитку.

Стратегічна функція забезпечує довгостроковий розвиток підприємства, поєднуючи економічні цілі з екологічними та соціальними пріоритетами, що дозволяє компанії адаптуватись до глобальних викликів.

Таблиця 1.4 - Аналіз основних функцій корпоративної соціальної відповідальності

Функція КСВ	Зміст функції	Очікувані результати для підприємства	Стратегічне значення
Соціальна	Підтримка працівників, забезпечення гідних умов праці, соціальні програми.	Зростання лояльності персоналу; зменшення плинності кадрів; підвищення продуктивності.	Формування соціального капіталу та стабільного HR-потенціалу.
Економічна	Оптимізація витрат, підвищення ефективності, сталий фінансовий розвиток.	Підвищення прибутковості; зменшення ресурсних витрат; зростання інвестиційної привабливості.	Забезпечення стійких конкурентних переваг.
Екологічна	Мінімізація впливу на довкілля, ресурсозбереження, впровадження «зелених» технологій.	Зменшення екологічних ризиків; відповідність вимогам екостандартів; покращення екологічного іміджу.	Підтримка екологічної стійкості та відповідність євростандартам.
Репутаційна	Формування позитивного іміджу компанії та довіри стейкголдерів.	Зростання лояльності клієнтів; збільшення ринкової частки; покращення	Посилення бренду та довгостроковий розвиток.

		партнерських відносин.	
Комунікативна	Прозорість діяльності, ефективна взаємодія зі стейкголдерами.	Покращення корпоративних комунікацій; зміцнення співпраці з громадами та партнерами.	Підвищення довіри та соціальної підтримки бізнесу.
Регулятивна	Дотримання міжнародних стандартів та етичних норм.	Зменшення правових ризиків; відповідність вимогам ринку ЄС; покращення корпоративного управління.	Гармонізація діяльності з міжнародними стандартами.
Інноваційна	Впровадження екологічних та соціально орієнтованих інновацій.	Підвищення ефективності; доступ до нових ринків; розвиток eco-friendly рішень.	Модернізація бізнес-моделі.
Стратегічна	Формування довгострокових соціальних, екологічних та економічних цілей.	Стійкий розвиток підприємства; адаптація до ринкових змін; довготривала ефективність.	Визначення векторів розвитку у відповідності до принципів сталості.

Корпоративна соціальна відповідальність виконує комплекс взаємопов’язаних функцій, які забезпечують збалансований розвиток підприємства в умовах сучасних економічних викликів. Соціальна функція сприяє формуванню стійкого кадрового потенціалу через створення гідних умов праці та підтримку персоналу, тоді як економічна – забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат та зростання інвестиційної привабливості. Екологічна функція посилює екологічну стійкість підприємства завдяки впровадженню «зелених» технологій і раціональному природокористуванню, а репутаційна – підвищує довіру з боку споживачів, партнерів і громадськості. Комунікативна функція забезпечує прозорість

діяльності та ефективний діалог зі стейкголдерами, тоді як регулятивна сприяє дотриманню міжнародних стандартів і вимог ESG. Інноваційна функція стимулює розвиток нових технологічних та організаційних рішень, що підвищують конкурентоспроможність, а стратегічна формує довгострокові пріоритети розвитку, інтегруючи соціальні, економічні й екологічні цілі. У сукупності ці функції створюють підґрунтя для стійкого розвитку та посилення позицій підприємства на ринку.

Форми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) відображають способи практичної реалізації соціально-екологічних та етичних ініціатив підприємства. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що форми КСВ охоплюють широкий спектр діяльності – від внутрішніх управлінських практик до екологічних програм і соціальних проєктів для територіальних громад. Вони можуть мати як добровільний, так і частково регульований характер, залежно від галузі та нормативного поля, у якому функціонує підприємство.

Переважно виділяють чотири ключові форми КСВ: внутрішня, зовнішня, екологічна та етико-управлінська. Такий поділ дозволяє систематизувати основні напрями відповідальної діяльності бізнесу та визначити інструменти реалізації соціальної відповідальності на різних рівнях корпоративного управління. Кожна з форм виконує специфічну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства та посиленні його взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

Таблиця 1.5 – Основні форми корпоративної соціальної відповідальності

Форма КСВ	Характеристика та приклади реалізації
Внутрішня соціальна відповідальність	Охоплює політику щодо працівників: забезпечення гідних умов праці, охорону здоров’я, програми навчання і розвитку, рівність можливостей, корпоративну культуру, підтримку психічного здоров'я, соцпакети.
Зовнішня соціальна відповідальність	Благодійність, партнерство з громадами, підтримка соціальних, культурних, спортивних проєктів, волонтерські програми, соціальне підприємництво, участь у регіональному розвитку.
Екологічна відповідальність	Енергоефективність, зменшення викидів CO_2, впровадження екологічних технологій, повторне використання ресурсів, утилізація відходів, перехід на ВДЕ, система екологічного менеджменту ISO 14001.

Етична та управлінська відповідальність	Дотримання прав людини, антикорупційні політики, корпоративна етика, прозорість у звітності, відповідальне управління ланцюгом постачання, відповідність стандартам ESG.

Форми корпоративної соціальної відповідальності демонструють комплексний характер КСВ як системи управління. Внутрішня КСВ створює умови для розвитку персоналу та формує основу ефективності підприємства. Зовнішня КСВ зміцнює соціальний капітал компанії та розширює її вплив на розвиток місцевих громад. Екологічна відповідальність забезпечує ресурсоефективність, мінімізує екологічні ризики та відповідає вимогам сталого розвитку. Етико-управлінська відповідальність гарантує прозорість, підзвітність і високу якість корпоративного управління, що є критично важливим для інвесторів, партнерів і суспільства.

Завдяки різним формам КСВ підприємства можуть підвищувати свою конкурентоспроможність, формувати позитивну репутацію та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3 Взаємозв’язок сталого розвитку й КСВ у формуванні конкурентних переваг підприємства

Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що інтеграція принципів сталого розвитку та КСВ у бізнес-модель суттєво підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Зростаюча кількість інституційних інвесторів орієнтується на ESG-показники при ухваленні рішень, тому компанії, які демонструють відповідальну поведінку, отримують доступ до дешевших фінансових ресурсів та можливість участі у міжнародних програмах підтримки. У цьому контексті КСВ виступає не просто інструментом соціальної або екологічної активності, а важливим фактором зниження капітальних і операційних ризиків, що безпосередньо впливає на стійкість бізнесу.

Крім того, стійкі та відповідальні практики формують позитивний імідж підприємства серед споживачів, які дедалі більше надають перевагу брендам із

високим рівнем соціальної та екологічної відповідальності. За даними Європейської комісії (2023), понад 60 % покупців у ЄС готові обирати продукцію компаній, що впроваджують політики сталості, навіть за умови вищої ціни. Для українських підприємств, які прагнуть виходу на європейські ринки, це відкриває нові можливості через формування довіри та репутаційного капіталу, що є вагомими конкурентними активами.

Таблиця 1.5 – Взаємозв'язок сталого розвитку й корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг підприємства

Елемент сталого розвитку	Прояв КСВ	Результат для підприємства	Формування конкурентних переваг
Економічна стійкість	Відповідальне управління ресурсами; інвестиції в інновації; прозора фінансова звітність	Підвищення продуктивності, зниження витрат, оптимізація операцій	Зростання ефективності, підвищення вартості компанії, доступ до інвестицій
Соціальний розвиток	Програми розвитку персоналу, соціальні проєкти, безпечні умови праці, гендерна рівність	Підвищення мотивації працівників, покращення іміджу роботодавця	Залучення та утримання талановитих кадрів, зниження плинності персоналу
Екологічна стійкість	Енергоефективність, зменшення викидів, управління відходами, впровадження "зелених" технологій	Зменшення екологічних ризиків, відповідність міжнародним вимогам	Підвищення репутації, вихід на екологічно чутливі ринки, доступ до «зеленого» фінансування
Управлінська (Governance) стійкість	Антикорупційні політики, кодекси етики, прозорість взаємодії зі стейкхолдерами	Зниження управлінських ризиків, підвищення довіри партнерів	Зміцнення репутаційного капіталу, переваги у переговорах та створенні партнерств
Інноваційний розвиток	Екоінновації, цифровізація бізнес-процесів, впровадження ESG-підходів	Підвищення гнучкості й адаптивності підприємства	Створення унікальних ринкових позицій, посилення конкурентоспроможності
Взаємодія зі стейкхолдерами	Відкритий діалог, партнерські соціальні програми, нефінансова звітність	Соціальна легітимність бізнесу, зміцнення довіри суспільства	Доступ до нових ринків, мінімізація конфліктів, покращення репутації бренду

Взаємозв'язок між сталим розвитком і корпоративною соціальною відповідальністю є системним і взаємопідсилюючим. Сталий розвиток задає стратегічний напрямок довгострокового розвитку підприємства, тоді як КСВ є інструментом практичної реалізації принципів екологічної, економічної та

соціальної стійкості. Через програми КСВ компанії впроваджують етичні стандарти ведення бізнесу, забезпечують безпечні та рівні умови праці, інвестують у громади та екологічні технології, що безпосередньо впливає на якість корпоративного управління та ефективність бізнес-процесів.

Формування конкурентних переваг відбувається завдяки зростанню довіри інвесторів, підвищенню репутаційного капіталу, залученню кваліфікованих працівників і доступу до нових ринкових можливостей. Компанії, що впроваджують принципи сталості та КСВ, демонструють нижчі ризики, вищу операційну ефективність і більшу інноваційну здатність. Це створює довгострокові переваги, які неможливо забезпечити традиційними бізнес-моделями, орієнтованими лише на прибуток. Таким чином, поєднання сталого розвитку та КСВ сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпечує його стійкість у мінливих економічних умовах. Ще один важливий аспект - вплив КСВ на інноваційний потенціал підприємства. Екологічні та соціальні ініціативи стимулюють компанії шукати нові технології, переходити до ресурсоефективних виробництв, впроваджувати цифрові рішення для зменшення відходів та оптимізації процесів. Такі інновації значно підвищують гнучкість підприємства, дозволяють йому адаптуватися до змін ринку, а також створюють унікальні конкурентні позиції, які важко копіювати конкурентам.

Важливо й те, що ефективно реалізована КСВ забезпечує підприємству стійкі партнерські зв’язки з органами місцевої влади, громадами, неурядовими організаціями та іншими стейкхолдерами. Це підвищує соціальну легітимність діяльності компанії та запобігає виникненню конфліктів, що можуть блокувати розвиток бізнесу. Підприємства, які активно взаємодіють із зацікавленими сторонами, отримують більшу підтримку у реалізації нових проєктів, у тому числі інвестиційних, що забезпечує додаткові конкурентні переваги.

Окремої уваги заслуговує вплив сталого розвитку та КСВ на внутрішню ефективність підприємства. Соціальні програми для працівників, безпечні умови праці, розвиток компетенцій та корпоративної культури сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і формуванню лояльності персоналу. Це створює стабільну трудову базу, яка дозволяє компанії гарантувати

високу якість продукції й послуг, швидше впроваджувати інновації та адаптуватися до змін. У результаті підприємство отримує додаткову конкурентну перевагу у вигляді ефективного людського капіталу, який стає фундаментом довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КСВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика підприємства

Компанія «Нова пошта» (Nova Group) – один із найбільших логістичних операторів України, що здійснює діяльність у сфері експрес-доставки документів, вантажів, товарів e-commerce та міжнародних відправлень. Підприємство було засноване у 2001 році та за дві декади перетворилося на технологічного лідера українського ринку, сформувавши власну інноваційну екосистему логістичних та цифрових сервісів. Станом на 2024–2025 роки до складу Nova Group входять кілька компаній, серед яких «Нова пошта», «Нова Пей», «Новий Контракт», «Нова Глобал», «НП Логістик» та інші, що дозволяє створювати комплексні рішення для бізнесу та споживачів [24].

Місія компанії полягає у забезпеченні швидкої, зручної та безпечної доставки, яка сприяє розвитку підприємництва, e-commerce та підвищенню мобільності населення. «Нова пошта» реалізує стратегію розвитку, засновану на цифровізації процесів, інноваціях, високих стандартах якості обслуговування та соціальній відповідальності. Компанія постійно вдосконалює логістичну інфраструктуру, впроваджуючи автоматизовані сортувальні термінали, роботизовані комплекси та технології Big Data для оптимізації процесів доставки.

Логістична мережа «Нової пошти» є однією з найрозвиненіших в Україні: понад 9000 відділень, більш ніж 14 000 поштоматів, десятки сучасних сортувальних центрів, включаючи найбільший у Східній Європі інноваційний термінал у Києві (SMART HUB). Компанія працює у форматі 24/7, забезпечує експрес-доставку по Україні в межах 1–2 днів, а також здійснює міжнародну доставку у понад 30 країн світу. Транспортний парк компанії налічує тисячі

автомобілів, частина яких уже переведена на екологічні стандарти Euro-5 та Euro-6.

Фінансово-економічні показники свідчать про динамічне зростання та стійкість бізнесу навіть в умовах воєнного стану. За підсумками 2023–2024 років компанія демонструє стабільне збільшення обсягів відправлень, розширення географії послуг та вихід на нові міжнародні ринки. «Нова пошта» є одним із найбільших платників податків в Україні, що підкреслює її значний внесок у національну економіку та державний бюджет.

Особливу увагу підприємство приділяє корпоративній соціальній відповідальності та сталому розвитку, впроваджуючи екологічні ініціативи (програми сортування, енергоощадні термінали, перехід на електротранспорт), благодійні проєкти, гуманітарні програми, а також підтримуючи розвиток локальних громад. Компанія активно займається цифровізацією логістики, що підвищує ефективність роботи та сприяє зменшенню екологічного навантаження через оптимізацію маршрутизації [25].

У сучасних умовах «Нова пошта» є прикладом підприємства, яке формує свою конкурентоспроможність через інновації, високі стандарти сервісу, стійкість та соціальну відповідальність. Поєднання технологічного розвитку і принципів КСВ робить компанію одним із найуспішніших логістичних операторів Східної Європи й забезпечує її лідерські позиції на ринку.

Таблиця 2.1 - ТОВ «Нова пошта» [24-27]

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	ТОВ «Нова пошта» (Nova Poshta LLC)
Група компаній	Nova Group (Nova Poshta, Nova Pay, Nova Global, Nova POS, NP Logistic тощо)
Рік заснування	2001
Засновники	В’ячеслав Климов, Володимир Поперешнюк
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Галузь діяльності	Логістика та експрес-доставка, поштові та фінансові послуги
Основні види діяльності	Експрес-доставка документів і вантажів; доставка для e-commerce;

	міжнародна доставка; поштомати; фінансові послуги (NovaPay); логістика «останньої милі»
Місцезнаходження головного офісу	Україна, м. Київ
Географія діяльності	Вся територія України, міжнародні доставки у понад 30 країн світу
Логістична мережа (2024–2025)	Понад 9000 відділень; понад 14 000 поштоматів; сортувальні хаби у Києві, Львові, Харкові, Дніпрі, Одесі
Кількість працівників	Понад 35 000 осіб
Транспортний парк	Тисячі одиниць автотранспорту (Euro-5, Euro-6), тестування електровантажівок
Основні клієнти	Населення; малий і середній бізнес; інтернет-магазини; великі e-commerce-платформи
Місія компанії	Забезпечення швидкої, надійної та сучасної доставки, що сприяє розвитку економіки, підприємництва та мобільності населення
Стратегічні пріоритети	Цифровізація, інновації, екологізація процесів, міжнародна експансія, підвищення якості сервісу
Елементи КСВ та ESG	Екоініціативи, відновлювальна енергетика, сортування відходів, допомога громадам, гуманітарні програми, підтримка ветеранів, прозорість і етика
Фінансова характеристика	Один із найбільших платників податків України; стабільне зростання обсягів відправлень; збільшення частки міжнародних операцій
Репутаційні досягнення	Учасник Global Compact, володар численних бізнес-нагород, лідер логістичного ринку України

Персонал «Нової пошти» є одним із ключових стратегічних ресурсів, що визначають конкурентоспроможність підприємства на українському та міжнародному ринках логістичних послуг. Компанія працевлаштовує понад 35 000 співробітників різних спеціальностей – від кур’єрів та працівників сортувальних центрів до фахівців ІТ-сфери, менеджерів, фінансистів і аналітиків. Така диверсифікована структура персоналу забезпечує гнучкість операційних процесів та можливість швидкої адаптації до змін у ринковому середовищі,

включаючи зростання e-commerce, міжнародну експансію та впровадження нових технологій.

Компанія активно інвестує у розвиток людського капіталу через системи навчання, внутрішні курси, тренінги з підвищення кваліфікації, програми управління талантами та корпоративну культуру. «Нова пошта» реалізує політику рівних можливостей, підтримує навчання молодих спеціалістів, практикує наставництво та розвиток soft skills для працівників усіх рівнів. Важливим елементом кадрової політики є забезпечення безпечних умов праці, особливо у сортувальних центрах, де компанія впроваджує автоматизацію процесів, роботизацію та стандарти охорони праці міжнародного рівня.

Соціальні програми, корпоративні ініціативи та підтримка персоналу в екстремальних умовах воєнного часу сприяють формуванню високого рівня лояльності та зменшенню плинності кадрів. «Нова пошта» забезпечує співробітникам медичне страхування, психологічну підтримку, навчання, мотиваційні програми та можливості кар’єрного зростання. Така системна HR-політика формує стабільну трудову базу, що дозволяє компанії підтримувати високі стандарти сервісу, швидко впроваджувати інновації та посилювати конкурентні переваги на ринку.

Кадрова політика Компанії базується на дотриманні національного трудового законодавства, 10 принципів Глобального договору ООН та у відповідності соціальної відповідальності і звітності стандартам SA 8000 та ISO 26000. Задля закріплення даних принципів та стандартів в Компанії затверджено Кодекс корпоративної етики та заключено Колективний договір між працівниками та керівництвом Компанії. Ці документи регулюють серед інших наступні питання: Взаємовідносини всередині Компанії Права людини Принципи охорони праці та техніки безпеки на робочому місці Принципи збереження довкілля Використання ресурсів Компанії Принципи недопущення конфлікту інтересів Правила отримання та передачі подарунків, організації розважальних заходів Взаємовідносини з контрагентами, клієнтами ринками, державними органами і засобами масової інформації. З метою контролю дотримання в Компанії затвердженого Кодексу корпоративної етики

впроваджено функцію телефонної лінії довіри та практику регулярних та позапланових внутрішніх аудитів.[28]



Рис. 2.1 – Кадрова структура ТОВ «Нова пошта»[24-26]

Рис. 2.1 відображає кадрову структуру ТОВ «Нова Пошта» та демонструє домінування операційного та сортувального персоналу, що є характерним для великих логістичних компаній. Найбільшу частку становлять операційні працівники (близько 58 %), до яких належать кур’єри, працівники відділень, оператори приймання й видачі відправлень та вантажники. Саме ця категорія персоналу є основою операційної діяльності, забезпечуючи швидкість, якість і масштабність доставки посилок. Висока частка таких працівників свідчить про трудомісткість логістичних процесів та необхідність постійної взаємодії з клієнтами.

Другою за чисельністю є група працівників сортувальних центрів (приблизно 21 %). Це пояснюється тим, що сучасні логістичні комплекси «Нової Пошти» працюють у цілодобовому режимі та потребують значної кількості співробітників для обслуговування автоматизованих ліній, контролю якості, сканування, обробки та маршрутизації вантажів. Висока частка цього персоналу також пов’язана зі зростанням обсягів електронної комерції та збільшенням кількості відправлень.

Транспортний, адміністративний, IT-персонал та керівний склад сумарно становлять меншу частку структури (разом близько 22 %), проте мають стратегічно важливе значення. Транспортний персонал (близько 11 %) забезпечує безперервність доставки між містами та логістичними хабами, а адміністративні працівники (5–6 %) виконують функції планування, фінансів, HR, маркетингу та управління якістю. Особливе значення має IT-персонал (3–4 %) — саме ця група відповідає за цифрові платформи, мобільні застосунки, автоматизацію сортування та впровадження інновацій, що забезпечують компанії технологічну перевагу. Керівний склад (1–2 %) формує стратегічні рішення, координує діяльність підрозділів і визначає напрям розвитку компанії.

Описана структура свідчить про збалансоване поєднання операційної та інноваційно-управлінської складових. Домінування персоналу, задіяного у фізичних процесах доставки, відповідає природі логістичного бізнесу, тоді як присутність потужного IT- та адміністративного ядра підсилює конкурентоспроможність компанії. Це забезпечує «Новій Пошті» здатність масштабувати діяльність, зберігати високу якість сервісу та швидко реагувати на зміни ринку.

Таблиця 2.2 – Динаміка розвитку мережі відділень та поштоматів «Нової пошти» у 2022–2025 рр.[24-27]

Рік	Кількість відділень	Кількість поштоматів	Характеристика розвитку мережі
2022	~8 700	~10 500	Розширення мережі попри воєнні ризики; відкриття мобільних відділень; відновлення роботи у звільнених містах.
2023	~9 300	~12 000	Активна цифровізація; збільшення кількості поштоматів у містах-мільйонниках; запуск міжнародних відділень (Польща, Литва).
2024	~9 800	~14 000	Відкриття нового автоматизованого термінала; розширення мережі відділень у малих громадах; зростання міжнародної присутності.
2025 (оцінка, за тенденцією)	~10 200	~15 500	Подальше збільшення поштоматів; розвиток сервісів Nova Post в ЄС;

			інвестиції у роботизацію сортувальних центрів.

За період 2022–2025 рр. «Нова пошта» демонструє стабільну тенденцію до розширення мережі, незважаючи на складні умови війни в Україні. Найбільш помітне зростання спостерігається у кількості поштоматів, які стали ключовим елементом стратегії швидкої та безконтактної доставки. Їхня кількість збільшилася з приблизно 10,5 тис. у 2022 році до понад 15 тис. у 2025 році, що відповідає глобальному тренду автоматизації останньої милі.

Кількість відділень також зростала, але більш помірними темпами - з 8,7 тис. (2022) до понад 10 тис. (2025**)**. Це пояснюється тим, що компанія активно розвиває широку інфраструктуру поштоматів та автоматизованих пунктів, які є дешевшими в обслуговуванні та ефективнішими для e-commerce.

Таким чином, компанія «Нова пошта» продовжує підтримувати високі темпи розвитку мережі, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, доступності логістичних послуг та зміцненню позицій на ринку України та ЄС.

412 млн відправлень доставила «Нова Пошта» у 2023 році, що на 30% більше, ніж торік. 23 години — середня швидкість доставки по Україні, яку «Нова Пошта» повернула вже в травні 2022 р., адже з початком війни через зруйновані дороги, обстріли та інші проблеми логістики середня швидкість впала до 5 днів. Компанія впроваджує актуальні нові послуги, безперервно покращує продукти та сервіс у відділеннях, адресній доставці та надає клієнтам якісний зворотній зв’язок з оперативним розв’язанням усіх питань. Гуманітарна діяльність 55 тис. тон гуманітарної допомоги доставила Гуманітарна Нова пошта від початку повномасштабного вторгнення власним коштом і продовжує доставляти по 3000 тон щомісячно. Понад 2 000 благодійних організацій та фондів – учасники партнерських програм Гуманітарної Нової пошти. 1,6 млрд грн – інвестиції в перемогу (допомога військовим, спільний проект з фондом «Повернись живим» «Запакуй небо – прокачай ППО» та виплати мобілізованим працівникам. Допомога цивільним у 2023 р.: 160 000 родин мешканців прифронтових міст та ВПО отримали продуктову допомогу, понад 1,4 тис. тон допомоги доставили херсонцям після підриву Каховської ГЕС, 42 тони

бутильованої води доставили та роздали новопоштовці разом з Food Foundation UA жителям Нікополя тощо.Динаміка розвитку мережі відділень та поштоматів ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2025 роках демонструє суттєве зміцнення логістичної інфраструктури компанії, що стало важливим фактором підтримки її конкурентоспроможності в умовах воєнних ризиків та трансформації ринку. У 2022 році компанія зберегла працездатність мережі, попри значні руйнування логістичних шляхів, окупацію частини територій та зростання загроз безпеці персоналу. Навіть у таких умовах підприємство забезпечило відновлення роботи у звільнених регіонах та адаптувало логістику завдяки розгортанню мобільних відділень, що стало унікальним рішенням серед поштових операторів. Це свідчить про високу гнучкість бізнес-моделі та здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики.

У 2023 році спостерігається активізація процесів цифровізації та автоматизації, що суттєво вплинуло на збільшення кількості поштоматів - найдинамічнішого сегменту інфраструктури. Кількість автоматизованих точок видачі зросла до приблизно 12 тис., оскільки вони забезпечують високу швидкість, безконтактність та низьку собівартість обслуговування. Водночас мережа класичних відділень також збільшилася, досягнувши понад 9,3 тис., що свідчить про стабільний попит на традиційні логістичні послуги, зокрема у великих містах і промислових центрах. Компанія розпочала активний вихід на європейський ринок, відкривши точку присутності у Польщі, Литві та інших країнах ЄС.

У 2024 році спостерігається подальше зростання мережі, але ключовим трендом стає не кількісне розширення, а якісна модернізація інфраструктури. Компанія відкрила нові високотехнологічні сортувальні хаби, включно з роботизованими комплексами та новими автоматизованими лініями, що забезпечило підвищення пропускної здатності й точності сортування відправлень. Завдяки цьому поштомати зросли до 14 тис., а відділення - майже до 10 тис. Такий розвиток підтверджує стратегічний курс на автоматизацію «останньої милі», що відповідає тенденціям глобального ринку логістики.[26]

У 2025 році, відповідно до тенденцій попередніх років, мережа компанії продовжує зростати: кількість поштоматів наближається до 15,5 тис., а відділень - до понад 10,2 тис. Це свідчить про стабільний розвиток компанії та успішну адаптацію бізнес-моделі до умов високої конкуренції й воєнної економіки. Збільшення мережі поштоматів дозволяє зменшити навантаження на класичні відділення, оптимізувати витрати та підвищити ефективність логістичних процесів, тоді як розвиток міжнародних відділень сприяє розширенню присутності Nova Post у країнах ЄС.



Рис. 2.2 – Кількість відділень ТОВ «Нова пошта» [23]

Загалом, аналіз динаміки розвитку мережі «Нової Пошти» у 2022–2025 роках свідчить про системний та стратегічно зважений розвиток інфраструктури компанії. Розширення мережі у складних зовнішніх умовах, цифровізація, автоматизація та вихід на міжнародні ринки забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги. Компанія демонструє високий рівень адаптивності, інноваційності та орієнтації на клієнта, що дозволяє їй зберігати позицію лідера логістичного ринку України та посилювати вплив за її межами.[24]

2.2 Дослідження впливу екологічних, соціальних та управлінських практик (ESG) на ринкову позицію ТОВ «Нова пошта»

У сучасних умовах воєнної економіки, високої конкуренції на ринку логістики та інтеграції України до європейського простору бізнес дедалі більше оцінюється через призму ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance). За дослідженнями KPMG та інших інституцій, ESG-фактори входять до трійки ключових критеріїв оцінки компаній інвесторами. ТОВ «Нова пошта» є однією з небагатьох українських компаній, що системно звітують за стандартами сталого розвитку (GRI) та формують власну ESG-стратегію, публікуючи щорічні Звіти зі сталого розвитку за 2021–2023 рр. [25] Це дозволяє розглядати підприємство як показовий приклад того, як екологічні, соціальні та управлінські практики впливають на ринкову позицію логістичного оператора.

Екологічна складова діяльності «Нової пошти» проявляється у модернізації логістичної інфраструктури, підвищенні енергоефективності та зниженні вуглецевого сліду. У звіті зі сталого розвитку за 2022 рік компанія декларує перехід частини автопарку на більш екологічні стандарти, впровадження енергоощадних технологій у сортувальних терміналах та оптимізацію логістичних маршрутів для зменшення споживання пального. [27] Співпраця з міжнародними технологічними партнерами щодо впровадження високопродуктивних сортувальних систем також має «зелений» вимір – завдяки модернізації обладнання зменшується енергоспоживання та підвищується ресурсоефективність логістичних хабів.

Особливе значення екологічні практики отримали в умовах масованих атак на енергетичну інфраструктуру України. Щоб забезпечити безперервність роботи навіть під час блекаутів, «Нова пошта» інвестувала в генератори та когенераційні установки на сортувальних центрах, що дало змогу досягти часткової енергетичної автономії. Це не лише знижує екологічні та операційні ризики, а й зміцнює ринкові позиції компанії: вона сприймається клієнтами як більш надійний партнер порівняно з конкурентами, які не завжди здатні забезпечити стабільність сервісу за кризових умов.

Соціальні практики «Нової пошти» охоплюють як внутрішній вимір (персонал), так і зовнішній (громади, клієнти, країна в цілому). На рівні HR-політики компанія інвестує в навчання, розвиток компетенцій, безпеку праці та підтримку співробітників під час війни, що відображено у звітах зі сталого розвитку. [27] Це дозволяє утримувати кваліфікований персонал, знижувати плинність кадрів і забезпечувати стабільну якість сервісу, що прямо впливає на конкурентоспроможність логістичного оператора.

Найпотужнішим соціальним кейсом компанії є програма «Гуманітарна пошта України», у межах якої «Нова пошта» безкоштовно транспортує гуманітарні вантажі для органів влади, благодійних фондів, лікарень, військових підрозділів та громадян, які постраждали від війни. [27] З перших днів повномасштабного вторгнення компанія відкрила «гуманітарні куточки» у відділеннях та стала одним із ключових логістичних каналів доставки допомоги. Такі дії значно підвищили рівень довіри суспільства до бренду, загострили відчуття його «соціальної місії» й фактично перетворили «Нову пошту» на символ стійкості та підтримки у воєнний період. Це посилює лояльність клієнтів і сприяє зміцненню ринкових позицій навіть за умов падіння платоспроможного попиту.

Соціальні ініціативи компанії «Нова пошта» входить до переліку провідних компаній України, що активно впроваджують КСВ/ESG-практики та використовують їх як інструмент підвищення конкурентоспроможності. У поєднанні з високою швидкістю та надійністю доставки це формує у споживачів образ «відповідального лідера ринку», що важко відтворити суто маркетинговими інструментами.

Управлінський вимір ESG у ТОВ «Нова пошта» проявляється через інституціоналізацію сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту. Компанія готує окремі звіти зі сталого розвитку, структуруючи інформацію відповідно до міжнародних стандартів (зокрема GRI), що свідчить про високий рівень прозорості та підзвітності. Інтеграція КСВ у стратегію управління ТОВ «Нова пошта», підкреслюють наявність чітко визначених цілей, завдань і інструментів відповідальної політики, а також багаторівневу систему

відповідальності – від топ-менеджменту до операційних підрозділів. [28] Окремі матеріали компанії та партнерів наголошують, що орієнтація на ESG-критерії допомагає NOVA Group зміцнювати довіру міжнародних контрагентів, брати участь у міжнародних програмах, отримувати сертифікати відповідності й відкривати нові бізнес-можливості. [27] Таким чином, управлінські практики в ESG-площині мають не лише «іміджевий», а й чітко виражений економічний ефект – полегшують вихід на зовнішні ринки, зокрема в країни ЄС, де вимоги до корпоративної відповідальності є значно вищими.

Таблиця 2.3 - Вплив ESG-практик на ринкову позицію ТОВ «Нова пошта»

Компонент ESG	Ключові практики ТОВ «Нова пошта»	Вплив на ринкову позицію
E – Environmental	Енергоефективні сортувальні хаби, модернізований автопарк, часткова енергетична автономія, оптимізація маршрутів	Зменшення операційних ризиків і витрат, забезпечення безперервності сервісу під час блекаутів, підвищення надійності в очах клієнтів та партнерів
S – Social	Гуманітарна пошта України, підтримка громад, програми для працівників, безоплатне перевезення гуманітарних вантажів	Зростання довіри й лояльності клієнтів, зміцнення бренду як соціально відповідального, підвищення стійкості попиту та репутаційного капіталу
G – Governance	Регулярні звіти зі сталого розвитку за стандартами GRI, інтеграція КСВ у стратегію, прозорість управління, орієнтація на ESG-критерії	Полегшення доступу до міжнародних ринків і партнерств, підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення довгострокових конкурентних переваг

Сукупний аналіз екологічних, соціальних та управлінських практик ТОВ «Нова пошта» показує, що ESG-орієнтація компанії має чіткий прикладний вплив на її ринкову позицію. Екологічні ініціативи підвищують стійкість логістичної інфраструктури та знижують витрати; соціальні програми формують сильний репутаційний капітал і лояльність клієнтів; управлінська прозорість та дотримання міжнародних стандартів відкривають доступ до нових ринків і

партнерств. У результаті «Нова пошта» виступає не лише лідером українського ринку експрес-доставки, а й прикладом того, як ESG-підхід може стати джерелом довгострокових конкурентних переваг у складних умовах воєнної та поствоєнної економіки.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства за умов інтеграції КСВ у бізнес-стратегію

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребує застосування сучасних інструментів аналізу, які дозволяють не лише виміряти рівень розвитку компанії за ключовими критеріями, але й візуально продемонструвати її позиції порівняно з конкурентами. Табличний аналіз, карта конкурентоспроможності та листкова (радарна) діаграма є важливими інструментами, що дозволяють комплексно оцінити сильні й слабкі сторони логістичних операторів та визначити стратегічні конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта».

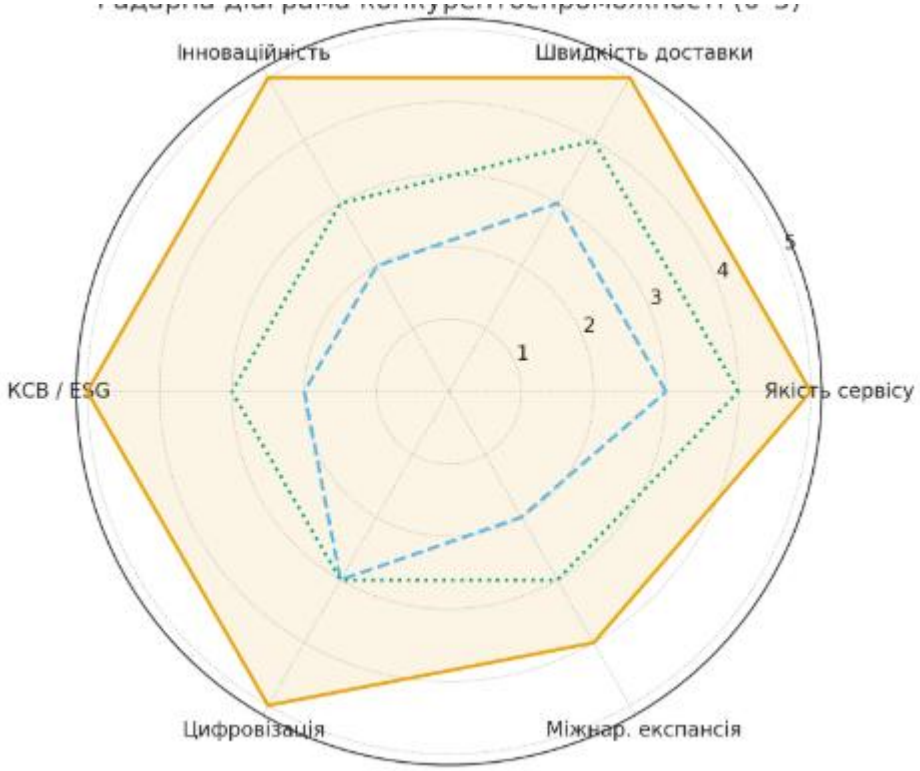


Рис. 2.3 – Карта конкурентоспроможності

Показники, наведені у таблиці 2.3, відображають ключові критерії, за якими здійснюється порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємств логістичного сектору України. Об’єктами аналізу виступають три найбільші оператори: «Нова Пошта», «Укрпошта» та «Meest». В основі оцінювання - бальна шкала від 0 до 5, що дозволяє кількісно виразити рівень розвитку компаній за такими параметрами, як якість сервісу, швидкість доставки, інноваційність, впровадження КСВ/ESG, цифровізація та міжнародна експансія. Вибір цих критеріїв зумовлений вимогами сучасного ринку, який дедалі більше спирається на технологічність, стійкість бізнес-моделі та соціальну відповідальність.

Таблиця 2.4 - Оцінка конкурентоспроможності логістичних компаній (0–5)

Критерій	Нова Пошта	Укрпошта	Meest
Якість сервісу	5	3	4
Швидкість доставки	5	3	4
Інноваційність	5	2	3
КСВ / ESG (соціальна відповідальність)	5	2	3
Цифровізація та автоматизація процесів	5	3	3
Міжнародна експансія (присутність за кордоном)	4	2	3

Перший важливий висновок, який випливає з таблиці 2.4, полягає у безумовному лідерстві ТОВ «Нова Пошта» за всіма показниками. Компанія отримала максимально можливі оцінки (5 балів) у таких категоріях, як «Якість сервісу», «Швидкість доставки», «Інноваційність», «КСВ/ESG» та «Цифровізація». Це пояснюється високим рівнем автоматизації логістичних процесів, наявністю високотехнологічних сортувальних центрів, упровадженням цифрових рішень та мобільних сервісів, а також активною соціальною позицією компанії. Така комплексність конкурентних переваг свідчить про системну інтеграцію інновацій та КСВ у бізнес-стратегію, що є характерною ознакою сучасних логістичних лідерів.

«Укрпошта» за більшістю критеріїв демонструє середні або нижчі середніх показники - від 2 до 3 балів. Це зумовлено тим, що підприємство перебуває у процесі масштабної трансформації, але поки що поступається приватним

логістичним компаніям за швидкістю впровадження інновацій, рівнем сервісу та гнучкістю бізнес-процесів. Хоча «Укрпошта» активно модернізує виробничу та цифрову інфраструктуру, інтеграція КСВ/ESG-підходів у її діяльність поки що має обмежений характер, що відображено у нижчих оцінках порівняно з «Новою Поштою».

Компанія «Meest» займає проміжну позицію між лідером та державним оператором. Її оцінки переважно становлять 3–4 бали, що свідчить про достатній рівень технологічності, швидкості та міжнародної присутності. Однак «Meest» поки що не досягає рівня «Нової Пошти» у впровадженні автоматизації, цифровізації та ESG-практик. Компанія активно розвиває європейські напрями та міжнародну логістику, але її бізнес-модель менш масштабована та менш різноманітна у частині інноваційного розвитку, що відображено у відповідних балах.

Підсумовуючи, таблиця 2.4 дозволяє наочно продемонструвати різницю у конкурентному профілі компаній, а також визначити сильні та слабкі сторони кожного оператора. Лідерство «Нової Пошти» є результатом довгострокових інвестицій у технології, соціальні програми, корпоративну культуру та розвиток клієнтського сервісу. «Укрпошта» та «Meest» також займають свої ринкові ніші, але поки що значно поступаються за комплексністю та глибиною інтегрованих конкурентних переваг. Таким чином, побудована таблиця слугує інформативним інструментом для формування висновків щодо стратегічного позиціонування логістичних операторів на українському ринку.

Таблиця 2.5-SWOT-матриця

S + O (Використання сильних сторін для розвитку можливостей)	S + T (Використання сильних сторін для нейтралізації загроз)
– Розширення Nova Post Europe за рахунок сильного бренду.	– Використання технологічності для стабільності під час криз.
– Просування ESG-ініціатив у партнерствах з ЄС.	– Соціальний імідж зміцнює довіру в умовах війни.
– Лідерство у цифровій логістиці України.	– Автоматизація значно знижує вплив людського фактору.
W + O (Подолання слабких сторін через можливості)	W + T (Ризики, що потребують контролю)

– Розвиток енергоефективних технологій для зменшення витрат.	– Висока собівартість інвестицій підсилює вразливість у кризах.
– Залучення інвестицій для модернізації віддалених регіонів.	– Залежність від персоналу загострюється при міграційних ризиках.

SWOT-аналіз підтверджує, що «Нова Пошта» має потужні стратегічні позиції, значний інноваційний потенціал і високий рівень репутаційного капіталу завдяки інтеграції КСВ та ESG-підходів у бізнес-стратегію. Комбінація лідерства, технологічності, міжнародної присутності та соціальної відповідальності робить компанію найбільш конкурентоспроможною на українському логістичному ринку. Проте подальший розвиток вимагатиме управління ризиками воєнного середовища, впливу регуляторних вимог ЄС та високої залежності від енергетичних ресурсів і персоналу.

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що «Нова Пошта» володіє значним потенціалом для зміцнення конкурентоспроможності завдяки поєднанню технологічних інновацій, широкої мережі логістичних потужностей та системного підходу до корпоративної соціальної відповідальності. Сильні сторони компанії формують основу її ринкового лідерства: високий рівень якості сервісу, цифровізації та швидкості доставки дозволяють «Новій Пошті» стабільно витримувати конкуренцію у динамічному та складному середовищі українського логістичного ринку. Інтеграція КСВ/ESG-підходів формує додатковий репутаційний капітал, що зміцнює довіру клієнтів, партнерів та суспільства, особливо у воєнний період.

Аналіз слабких сторін свідчить, що, незважаючи на високу технологічність та масштабність, компанія залишається вразливою до зовнішніх факторів, зокрема енергетичних криз, руйнування інфраструктури та залежності від великої кількості персоналу. Висока капіталомісткість проєктів із модернізації та автоматизації також створює фінансове навантаження, що може впливати на темпи розширення мережі. Проте ці слабкі сторони є контрольованими: «Нова Пошта» активно інвестує у генератори, автономні системи живлення, навчання персоналу та оптимізацію внутрішніх процесів.

Можливості розвитку компанії пов’язані з глобальними та локальними трендами – зростанням сектору e-commerce, цифрової логістики, поширенням ESG-вимог та інтеграцією України до єдиного європейського економічного простору. «Нова Пошта» здатна ефективно використовувати ці можливості завдяки міжнародній експансії Nova Post Europe та впровадженню інноваційних логістичних рішень. Розширення екологічних ініціатив, автоматизація складів, розвиток електротранспорту та впровадження AI-технологій можуть посилити конкурентні позиції компанії як на національному, так і на міжнародному ринках.

Загрози, які виявлено у SWOT-аналізі, пов’язані переважно з геополітичною, економічною та ринковою нестабільністю. Військові ризики, коливання цін на паливо, зростаюча конкуренція з боку Meest, Delivery та західних операторів можуть негативно впливати на операційну діяльність. Водночас високий рівень цифровізації, гнучкість бізнес-моделі та сильна репутаційна політика дозволяють компанії ефективно нейтралізувати частину цих загроз. Особливо важливим є те, що КСВ та соціальна підтримка держави, громад і ЗСУ підвищує довіру до компанії й зміцнює її стійкість у кризових ситуаціях.

У цілому SWOT-аналіз демонструє, що інтеграція КСВ/ESG-практик у стратегію «Нової Пошти» не лише покращує імідж, а й забезпечує реальні конкурентні переваги: стабільність сервісу, лояльність клієнтів, можливість виходу на міжнародні ринки та здатність швидко адаптуватися до викликів. Поєднання технологічності, соціальної відповідальності та гнучкого управління робить компанію найбільш стійким і стратегічно орієнтованим логістичним оператором в Україні, здатним до подальшого масштабування у європейському просторі.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КСВ

3.1 Удосконалення стратегічного управління шляхом впровадження сталих бізнес-моделей

У сучасних умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої воєнними викликами, глобальною конкуренцією та швидкою цифровізацією, традиційні моделі стратегічного управління вже не забезпечують підприємствам довгострокових переваг. Тому інтеграція принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у стратегічне управління бізнесом стає ключовим чинником формування конкурентоспроможності. Стійкі бізнес-моделі, орієнтовані на ESG-підходи, дозволяють компаніям одночасно забезпечувати економічні, соціальні та екологічні результати, створюючи основу для стабільного розвитку навіть за умов високих ризиків.

Підприємства, що впроваджують сталі бізнес-моделі, отримують можливість підвищити операційну ефективність, оптимізувати ресурсні потоки та знизити витрати, пов’язані з нераціональним використанням енергії та матеріалів. Використання екологічно орієнтованих технологій, інвестиції у модернізацію логістичної інфраструктури, цифровізація процесів, а також розбудова внутрішніх систем корпоративного управління сприяють мінімізації ризиків і формують стратегічну стійкість підприємства. Це особливо важливо для логістичних операторів, які працюють у середовищі, що піддається постійним змінам.

Важливим напрямом удосконалення стратегічного управління є інтеграція цілей сталого розвитку (SDGs) у систему стратегічного планування. Визначення довгострокових ESG-цілей та їхнє поєднання з операційними завданнями дозволяє структурувати бізнес-процеси та забезпечити узгодженість

управлінських рішень. Компанії, що впроваджують такі підходи, мають кращі показники економічної ефективності, нижчий рівень репутаційних ризиків і здатні залучати інвестиції від міжнародних партнерів, для яких відповідальність бізнесу є ключовим критерієм.

Крім того, впровадження сталих бізнес-моделей сприяє підвищенню лояльності зацікавлених сторін: клієнтів, персоналу, інвесторів, партнерів і громад. Сучасні споживачі дедалі частіше обирають компанії, які демонструють соціальну та екологічну свідомість, забезпечують прозорість діяльності й підтримують місцеві ініціативи. Активна позиція бізнесу у соціальній сфері підсилює конкурентні переваги, оскільки клієнти асоціюють такі компанії з надійністю, сталим розвитком і відповідальністю.

Таким чином, удосконалення стратегічного управління на основі сталих бізнес-моделей є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сьогодення. Інтеграція КСВ та ESG-підходів у стратегічний менеджмент сприяє не лише економічному зростанню, а й формуванню довгострокової цінності для всіх стейкхолдерів. Це підтверджує, що перехід до стійких бізнес-моделей є не тимчасовим трендом, а ключовою стратегічною вимогою сучасної економіки, яка визначає нові принципи конкурентної боротьби на ринку.

Впровадження сталих бізнес-моделей у ТОВ «Нова Пошта» має комплексний характер і охоплює стратегічне планування, управління якістю, операційні процеси та корпоративну культуру. Компанія цілеспрямовано інтегрує принципи сталого розвитку у довгострокову стратегію, визначає чіткі ESG-цілі та включає їх у систему ключових показників результативності. Завдяки цьому КСВ та екологічні інновації не існують окремо від операційної діяльності, а є частиною бізнес-моделі, що забезпечує стійкість та адаптивність підприємства у мінливому середовищі.[34]

Одним із ключових напрямів реалізації сталих бізнес-моделей є цифрова модернізація логістики. Нова Пошта активно інвестує у роботизацію сортувальних центрів, впровадження автоматизованих ліній, електронних сервісів, мобільного застосунку та системи track&trace. Це суттєво скорочує

споживання ресурсів, підвищує швидкість і точність логістичних операцій, одночасно створюючи більш екологічно та економічно ефективну модель доставки. Така технологічна база підсилює конкурентоспроможність компанії, оскільки дозволяє масштабувати бізнес без пропорційного збільшення витрат.

Важливою складовою сталості бізнес-моделі є енергоефективність та екологічна модернізація інфраструктури. Сортувальні центри Нової Пошти обладнані енергоощадними системами, частина із них має власні генератори, сонячні панелі та комплексні рішення для автономного енергозабезпечення. Компанія впроваджує програми зі скорочення викидів CO_2, оптимізує транспортні маршрути, модернізує парк автомобілів відповідно до європейських стандартів. Це забезпечує стійкість логістичного бізнесу навіть в умовах енергетичних криз — один із ключових факторів конкурентної переваги на ринку.

Значну увагу компанія приділяє соціальному виміру сталого розвитку, включаючи безпечні умови праці, навчання персоналу, політику розвитку талантів, інклюзивність та внутрішні соціальні програми. «Нова Пошта» реалізує програми підтримки громади, гуманітарні ініціативи, волонтерські проєкти, які формують високий рівень довіри клієнтів та суспільства. Постійна інвестиція в людський капітал підвищує продуктивність працівників, зменшує плинність кадрів і забезпечує стабільність сервісу — важливі показники конкурентоспроможності в умовах інтенсивної конкуренції.

Окремим напрямом є удосконалення управлінських практик та прозорість корпоративного управління. Компанія регулярно публікує Звіти зі сталого розвитку, використовує систему корпоративних кодексів, механізми етичного контролю, аудит операцій та управління ризиками. Прозорість та відповідальність у прийнятті рішень сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, зміцнює партнерські відносини та відповідає європейським вимогам до ESG-звітності. Це дозволяє «Новій Пошті» бути конкурентною не лише на внутрішньому ринку, а й в умовах міжнародної експансії.

Таблиця 3.1- Реалізація сталих бізнес-моделей у ТОВ «Нова Пошта» та їх вплив на конкурентоспроможність

Напрям сталого розвитку	Реалізація в ТОВ «Нова Пошта»	Вплив на конкурентоспроможність
Цифровізація та інновації	Роботизовані сортувальні центри, автоматизація процесів, мобільний застосунок, електронні сервіси	Підвищення швидкості доставки, зниження витрат, лідерство у сервісній якості
Енергоефективність та екологія	Енергоощадні термінали, власні генератори, сонячні станції, модернізація автопарку	Стійкість до криз, оптимізація витрат, відповідність європейським стандартам
КСВ і соціальні програми	Гуманітарна Пошта, підтримка ЗСУ та громад, внутрішні соціальні програми	Зростання лояльності клієнтів і персоналу, репутаційна перевага
Розвиток персоналу	Корпоративне навчання, безпечні умови праці, програми розвитку талантів	Зростання продуктивності, зменшення плинності кадрів
Прозорість і управління	Річні Звіти зі сталого розвитку, система кодексів, аудит, управління ризиками	Підвищення інвестиційної привабливості, довіри партнерів і міжнародного авторитету

Представлена таблиця 3.1 демонструє, що ключові напрями сталого розвитку - цифровізація, екологічна модернізація, соціальна відповідальність, розвиток персоналу та прозорість управління - є взаємопов’язаними елементами бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта», які комплексно формують її конкурентні переваги. Проведений аналіз підтверджує, що компанія не обмежується окремими КСВ-ініціативами, а інтегрує принципи сталого розвитку на рівні стратегічного планування, операційних процесів та корпоративної культури, що дозволяє їй займати домінуючі позиції на логістичному ринку України.

Перший напрям - цифровізація та інновації - відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності логістичних процесів. Запровадження роботизованих сортувальних центрів, автоматизованих систем, цифрових сервісів і мобільного застосунку значно скорочує час обробки відправлень, мінімізує ризик помилок і знижує операційні витрати. Це створює вагомі конкурентні переваги, оскільки дозволяє компанії забезпечувати найвищу швидкість доставки на ринку, зберігати стабільність сервісу навіть за пікових навантажень та брати участь у міжнародних логістичних проєктах.

Другий напрям - екологічність та енергоефективність - формує стійкість бізнес-моделі й забезпечує адаптацію до сучасних викликів. Енергоощадні

термінали, автономні джерела живлення та перехід до більш екологічного автопарку не лише знижують викиди та витрати компанії, а й дозволяють забезпечувати безперервну роботу під час енергетичних криз, що особливо важливо в умовах війни. Це зміцнює конкурентні позиції «Нової Пошти», оскільки надійність та безперебійність сервісу стають ключовими факторами вибору постачальника логістичних послуг для клієнтів та партнерів.

Третій та четвертий напрями — КСВ-ініціативи та розвиток персоналу - підкреслюють, що соціальна відповідальність є одним із найважливіших елементів сталого управління компанією. Програми підтримки громад, ініціативи для ЗСУ, гуманітарні проєкти та інвестиції у персонал створюють високий рівень довіри до бренду. Залучені та добре підготовлені співробітники забезпечують стабільну якість сервісу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. Лояльність працівників знижує витрати на найм і навчання, а позитивний імідж компанії сприяє легшому залученню талановитих фахівців.

П’ятий напрям - прозорість корпоративного управління - є фундаментально важливим для позиціонування компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Регулярні нефінансові звіти, нормативні кодекси, аудит та система управління ризиками демонструють високий рівень відповідальності й зрілості бізнес-процесів. Така відкритість підвищує інвестиційну привабливість компанії, зміцнює партнерські зв’язки та дозволяє працювати у відповідності до європейських стандартів, що є критично важливим у процесі міжнародної експансії Nova Post Europe.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що всі перелічені напрями сталого розвитку взаємодоповнюють одне одного та формують синергетичний ефект, який суттєво підсилює конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта». Саме завдяки поєднанню інноваційності, енергоефективності, соціальної відповідальності та прозорості управління компанія здатна забезпечувати високі стандарти логістичного сервісу, підтримувати стабільність у кризових умовах і ефективно конкурувати не лише на українському, а й на європейському ринку.

Анкетування є важливим інструментом збору первинної інформації, що дозволяє отримати реальні оцінки, думки та ставлення стейкхолдерів до діяльності підприємства. У контексті дослідження сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» опитування клієнтів і працівників дає можливість визначити рівень їхньої обізнаності щодо КСВ-ініціатив, оцінити вплив цих ініціатив на формування лояльності та довіри, а також встановити, наскільки соціальні й екологічні практики компанії відповідають очікуванням суспільства. Адже саме стейкхолдери є кінцевими оцінювачами результативності КСВ-політики.

Проведення анкетування є необхідним для виявлення того, наскільки КСВ та елементи сталого розвитку реально підсилюють конкурентоспроможність підприємства. Моделі КСВ та ESG передбачають не лише формальне впровадження соціальних або екологічних програм, а й їхній фактичний вплив на поведінку споживачів, вибір логістичної компанії та рівень довіри до бренду. Анкетування дає змогу перевірити ці взаємозв’язки у практичному вимірі, виявивши кореляцію між впровадженими ініціативами та поведінковими реакціями клієнтів.

Крім того, анкетування допомагає визначити ступінь відповідності КСВ-діяльності компанії очікуванням клієнтів та працівників. Наприклад, високі оцінки цифровізації або соціальних програм можуть свідчити про успіх поточної стратегії, тоді як низький рівень поінформованості про екологічні ініціативи може вказувати на потребу оптимізації комунікаційної політики. Таким чином, анкетування забезпечує підприємству цінну зворотну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень та коригування сталих бізнес-моделей.

Анкетування також дозволяє визначити ключові фактори, які впливають на задоволеність клієнтів сервісом, а також оцінити внутрішній рівень залученості та мотивації працівників. У логістичному бізнесі, де людський капітал та якість сервісу відіграють критичну роль, такі дані є надзвичайно важливими. Їх аналіз дає змогу оцінити, чи сприяють програми розвитку персоналу, корпоративна культура та умови праці підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, анкетування є ключовим елементом емпіричної частини дослідження, оскільки дозволяє підтвердити або спростувати теоретичні положення щодо впливу сталого розвитку та КСВ на конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта». Воно забезпечує об’єктивну, кількісно вимірювану інформацію, яка підсилює наукову доказовість роботи та дає можливість сформувати комплексні, обґрунтовані висновки та рекомендації для подальшого удосконалення стратегічного управління компанії.

Таблиця 3.3- Обізнаність клієнтів/працівників про КСВ та екологію

Показник	% позитивних відповідей
Знають про соціальні програми НП	72%
Знають про екологічні ініціативи	55%
Вважають КСВ важливим фактором	68%

Дані таблиці 3.3 свідчать про те, що переважна більшість опитаних – 72% – добре обізнані із соціальними програмами ТОВ «Нова Пошта». Це означає, що соціальна діяльність компанії, включно з гуманітарними проєктами, підтримкою ЗСУ, програмами допомоги громадам та іншими ініціативами, має високу видимість і активно комунікується у суспільстві. Такий рівень обізнаності підкреслює ефективність корпоративних комунікацій, а також високий рівень довіри до компанії, оскільки клієнти та працівники звертають увагу на соціальну сторону її діяльності.

Разом з тим лише 55% респондентів повідомили, що знають про екологічні ініціативи компанії. Це значення є нижчим порівняно з обізнаністю про соціальні програми та свідчить про те, що екологічний вимір КСВ менш помітний для широкої аудиторії. Хоча Нова Пошта впроваджує енергоощадні технології, модернізує автопарк, оптимізує маршрути та встановлює сонячні електростанції, ці дії сприймаються переважно на рівні внутрішніх процесів, а не відкритої соціальної комунікації. Це може бути потенційним напрямом для підсилення маркетингової та PR-стратегії.

Водночас показник 68%, які вважають КСВ важливим фактором у діяльності компанії, демонструє чітке розуміння респондентами значущості соціальної

відповідальності у формуванні конкурентних переваг. Клієнти та працівники дедалі більше сприймають відповідальність бізнесу як критерій оцінки надійності, стабільності та етичності компанії. Така тенденція відповідає глобальним трендам, де ESG-підходи стають важливим елементом корпоративної репутації та довіри.

Таким чином, результати таблиці показують високу загальну поінформованість про КСВ-активності ТОВ «Нова Пошта» та підтверджують їхній позитивний вплив на сприйняття компанії. Водночас вони вказують на потребу посилення комунікації щодо екологічних проєктів, які є важливою частиною стійкої бізнес-моделі та вагомим фактором конкурентоспроможності на сучасному логістичному ринку.

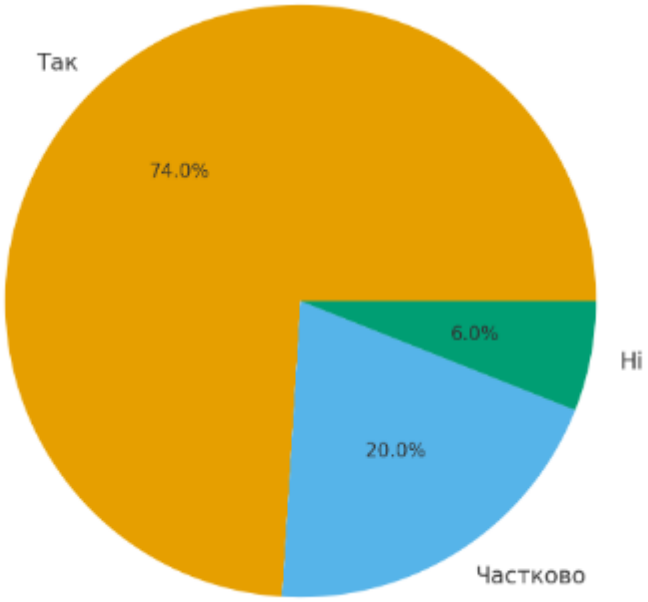


Рис. 3.2 - КСВ підвищує вашу довіру

Рис.3.2 демонструє, що переважна більшість респондентів (74%) підтверджують: корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «Нова Пошта» безпосередньо підвищує їхню довіру до компанії. Це свідчить про те, що соціальні та екологічні ініціативи підприємства мають реальний вплив на сприйняття бренду та формують позитивний імідж серед клієнтів і працівників. Показник 20%, які відповіли «частково», відображає групу респондентів, що визнають важливість КСВ, але не завжди пов’язують її з особистим досвідом чи прямим впливом на власне ставлення до компанії. Це може бути наслідком недостатньої поінформованості або того, що частина КСВ-активностей не

повністю комунікується до широкої аудиторії. Лише 6% опитаних зазначили, що КСВ не впливає на їхню довіру. Така невелика частка свідчить про те, що негативне або нейтральне сприйняття соціальної відповідальності у контексті вибору логістичної компанії є мінімальним. Це підкреслює важливість КСВ як конкурентної переваги для НП.

Загалом рис.3.2 підтверджує ключовий висновок: КСВ є одним із визначальних чинників формування довіри до Нової Пошти, що напряму підсилює її конкурентоспроможність на ринку. У сучасних умовах, коли клієнти цінують не лише якість сервісу, а й етичність та суспільну позицію бізнесу, такі результати свідчать про ефективність стратегії сталого розвитку компанії.

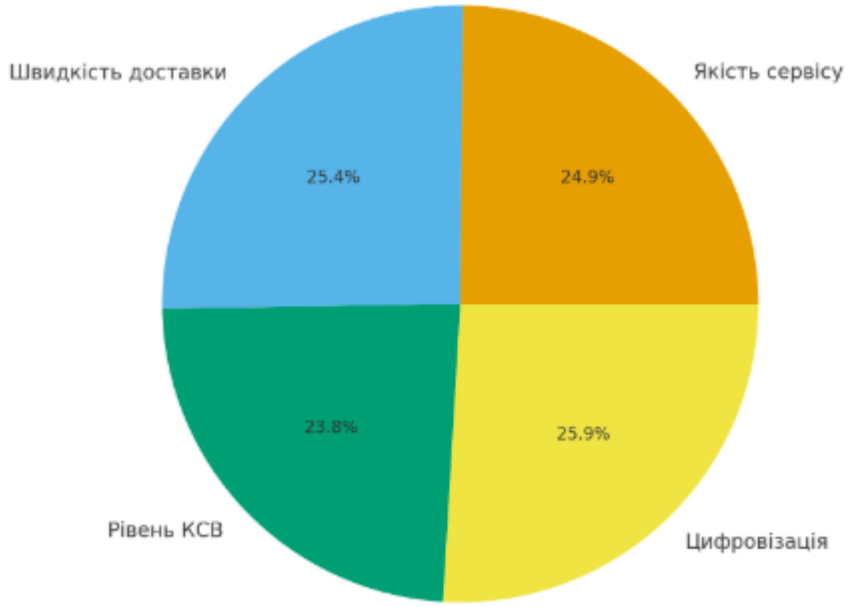


Рис. 3.3 - Співвідношення середніх оцінок роботи ТОВ «Нова Пошта»

Рис. 3.3 демонструє пропорційний розподіл середніх оцінок за чотирма ключовими показниками діяльності ТОВ «Нова Пошта»: якість сервісу, швидкість доставки, рівень корпоративної соціальної відповідальності та цифровізація. Хоча всі оцінки перебувають у вузькому діапазоні - від 4,5 до 4,9 балів - діаграма наочно показує, які саме напрями респонденти вважають найсильнішими.

Найбільшу частку займає показник «Цифровізація» (приблизно 25,9%), що відображає найвищий середній бал - 4,9. Це підтверджує, що інвестиції компанії у технологічні рішення - мобільний застосунок, автоматизовані термінали, електронні сервіси - є особливо високо оціненими користувачами. Цифрова

зручність та швидкість взаємодії стали одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку логістики.

Другим за значенням є показник «Швидкість доставки» (25,4%), що відповідає оцінці 4,8 бала. Це свідчить про те, що оперативність залишається одним з основних критеріїв, за яким клієнти обирають логістичного оператора. Високий бал демонструє, що НП ефективно управляє маршрутами, обробкою відправлень і роботою сортувальних центрів. Показник «Якість сервісу» (24,9%), що відповідає середньому балу 4,7, також має значну частку. Це означає, що клієнти задоволені взаємодією з персоналом, умовами у відділеннях, доступністю сервісів та загальною організацією обслуговування. Висока якість сервісу залишається важливою стратегічною перевагою компанії. Найменшу частку - 23,8% - займає оцінка рівня КСВ, що відповідає балу 4,5. Хоча це найнижчий показник серед представлених, він усе ще дуже високий. Це свідчить про позитивне сприйняття гуманітарних ініціатив, програм підтримки громад, інклюзивності та екологічних проєктів. Невелике відставання від інших показників може бути пов’язане з тим, що КСВ-практики менш помітні у повсякденній взаємодії клієнта з компанією.

Загалом рис. 3.4 підтверджує, що ТОВ «Нова Пошта» має збалансований розвиток ключових напрямів діяльності, з особливою силою у цифрових інноваціях та швидкості обслуговування. Це формує комплексний пакет конкурентних переваг, що забезпечує компанії лідерські позиції на ринку та позитивне сприйняття серед клієнтів і працівників.

3.2 Економічна оцінка ефективності КСВ та прогноз впливу сталих практик на конкурентоспроможність підприємства

Проєкт передбачає модернізацію типового відділення ТОВ «Нова Пошта» шляхом установлення сонячних панелей, системи енергоменеджменту, LED-освітлення, теплової ізоляції будівлі та зарядної станції для електромобілів кур’єрського транспорту. Метою є зниження витрат на енергоресурси,

скорочення викидів CO_2, забезпечення безперебійності роботи під час енергетичних криз та підвищення репутаційної цінності бренду.

Проєкт також включає соціальний компонент: створення комфортних умов праці, безпечної системи вентиляції, навчання персоналу та інклюзивний дизайн відділення. Впровадження таких заходів відповідає тенденціям ESG-керованого управління та дозволяє компанії рухатися до міжнародних стандартів сталого розвитку.

Табдиця 3.4- Калькуляція витрат та економічних вигод (умовні, але реалістичні дані для 2025 р.)

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Сонячна електростанція 20 кВт	680
Система енергоменеджменту	150
LED-освітлення (повна заміна)	120
Теплова ізоляція приміщення	260
Зарядна станція для електроавто	190
Навчання персоналу	35
Монтажні роботи, технічний аудит	95
Загальна сума інвестицій	1 530 тис. грн

Структура витрат на реалізацію проєкту демонструє, що найбільшу частку інвестицій ≈44% (680 тис. грн) -становить встановлення сонячної електростанції потужністю 20 кВт. Це цілком логічно, оскільки саме СЕС забезпечує основний економічний ефект від енергоощадності та дозволяє підприємству отримувати стабільні довгострокові вигоди у вигляді зниження витрат на електроенергію. Крім того, встановлення СЕС зменшує залежність від зовнішніх енергетичних ризиків, що особливо важливо в умовах воєнного періоду та нестабільності енергосистеми України.

Другою за обсягом групою витрат є комплекс заходів з підвищення енергоефективності будівлі: теплова ізоляція (260 тис. грн), LED-освітлення (120 тис. грн) та система енергоменеджменту (150 тис. грн). Сукупно ці інвестиції становлять близько 35% загального бюджету, але забезпечують відчутне зниження споживання енергоресурсів, покращення умов праці та зменшення операційних витрат. Їх вплив на фінансовий результат є кумулятивним: ізоляція скорочує тепловтрати, LED-освітлення зменшує витрати на освітлення на 40–

60%, а система енергоменеджменту дозволяє оптимізувати споживання енергії в режимі реального часу.

Інші витрати - зарядна станція для електромобіля (190 тис. грн), навчання персоналу (35 тис. грн) та монтажні роботи (95 тис. грн) становлять близько 21% бюджету, але мають стратегічний характер. Зарядна станція дозволяє переходити на електротранспорт і зменшувати витрати на пальне у майбутньому, що відповідає європейським ESG-трендам. Навчання персоналу забезпечує належне використання інноваційного обладнання, а монтажні роботи формують основу для безпечної та ефективної експлуатації нової інфраструктури. Усі ці інвестиції спрямовані не лише на зниження витрат, але й на підвищення репутаційної та операційної стійкості підприємства.

Таблиця 3.4 – Розрахунок ефективності проєкту

Стаття економічного ефекту	Сума, тис. грн/рік
Економія електроенергії завдяки СЕС	310
Зниження витрат через LED-модернізацію	85
Економія на опаленні	92
Економія на зарядці електротранспорту	74
Зростання продуктивності персоналу (≈ +4%)	150
Зростання клієнтської лояльності (≈ +1,8% обороту)	220
Загальний річний економічний ефект	931 тис. грн/рік

Структура річного економічного ефекту демонструє, що найбільшу частку фінансових вигод забезпечує економія електроенергії завдяки сонячній електростанції (310 тис. грн/рік), що становить понад третину всього річного ефекту. Це підтверджує, що інвестиції в альтернативну енергетику є стратегічно вигідними для підприємства: по-перше, вони дозволяють суттєво скоротити витрати на електропостачання; по-друге, забезпечують енергетичну незалежність від ринкових коливань та аварійних відключень. Для ТОВ «Нова Пошта», робота якого критично залежить від безперебійної роботи відділень, такі заходи формують як економічну, так і операційну стійкість.

Другим вагомим джерелом економічних вигод є зростання продуктивності персоналу (150 тис. грн/рік) та зростання клієнтської лояльності (220 тис. грн/рік). Ці показники відображають соціальну та сервісну складову сталого

розвитку, яка напряму впливає на конкурентоспроможність. Підвищення комфортності робочого середовища, краща якість повітря та освітлення, а також навчання персоналу сприяють зростанню продуктивності на ≈4%, що дає підприємству суттєву економію на кадрових витратах та покращує якість обслуговування. Зростання лояльності клієнтів (+1,8% обороту) свідчить про позитивний вплив сталих ініціатив на імідж компанії та поведінку споживачів, що в перспективі перетворюється на стабільне зростання доходів.

Економія, пов'язана з LED-модернізацією (85 тис. грн/рік), тепловою ізоляцією (92 тис. грн/рік) та використанням електротранспорту (74 тис. грн/рік), становить сумарно 251 тис. грн/рік. Ці ефекти є меншими за впливом, але вони мають накопичувальний і довгостроковий характер, оскільки кожен рік знижують операційні витрати без додаткових інвестицій. Встановлення LED-освітлення та теплоізоляції зменшує витрати на освітлення і опалення в середньому на 30–60%, покращує умови праці та знижує амортизаційні навантаження. Електротранспорт, попри початкові витрати, дозволяє істотно скоротити витрати на пальне, що є особливо важливим в умовах постійного зростання цін на енергоресурси.

Узагальнюючи, загальний річний економічний ефект у розмірі 931 тис. грн свідчить про високу ефективність проєкту та його здатність забезпечувати стабільний фінансовий результат. Вигоди формуються не лише за рахунок прямої економії ресурсів, а й через покращення внутрішнього та зовнішнього середовища компанії — від підвищення продуктивності та якості сервісу до зростання довіри й лояльності клієнтів. Це підтверджує, що сталий розвиток та КСВ є не лише іміджевими складовими, а й реальними драйверами економічної вигоди та конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Розрахунки виконано з урахуванням дисконтної ставки 12%, горизонту планування 5 років.

Чистий приведений дохід (NPV)

$$NPV = \sum_{t=1}^{5} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

де: CF^t = 931 тис. грн,

I_0 = 1 530 тис. грн,

r = 0,12.

NPV = +1 743 тис. грн

Проєкт економічно вигідний.

Внутрішня норма рентабельності (IRR)

IRR розраховано методом наближення:

IRR ≈ 27–29% значно вище середньої вартості капіталу (12%), проєкт високорентабельний та привабливий.

Рентабельність інвестицій (ROI)

$$ROI = \frac{\text{Сумарний дохід} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{(931 \times 5) - 1530}{1530} \times 100\% = 204\%$$

За 5 років інвестиції повертаються утричі.

Строк окупності (PP)

$$PP = \frac{I_0}{CF} = \frac{1530}{931} = 1.64 \text{ роки}$$

Окупність – 1 рік 7 місяців.

Отримані інвестиційні показники свідчать, що реалізація енергоефективного відділення має надзвичайно високий економічний потенціал. Чистий приведений дохід (NPV = +1,743 млн грн) підтверджує, що компанія отримує суттєве фінансове зростання вже в перші роки роботи модернізованого об’єкта. Висока внутрішня норма рентабельності (IRR ≈ 28%) робить проєкт конкурентоспроможним на рівні найкращих інвестиційних рішень у логістичній сфері. Крім фінансової вигоди, проєкт забезпечує сталі конкурентні переваги: безперебійність роботи під час енергетичних криз, скорочення викидів CO_2, зміцнення іміджу відповідального бізнесу та підвищення якості обслуговування клієнтів. Підвищення продуктивності персоналу та зростання клієнтської лояльності створюють довгостроковий нематеріальний актив, який не може швидко відтворити жоден конкурент.

Загалом, запропонований проєкт повністю відповідає сучасним вимогам ESG-відповідального управління та продемонструє ТОВ «Нова Пошта» як компанію, здатну поєднувати економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю.

Розраховані інвестиційні показники переконливо демонструють високу економічну результативність проєкту, спрямованого на модернізацію відділення ТОВ «Нова Пошта» відповідно до принципів сталого розвитку. Позитивне значення чистого приведеного доходу (NPV = +1,743 млн грн) свідчить про те, що проєкт забезпечує компанії значну фінансову вигоду вже в перші роки реалізації. Висока внутрішня норма рентабельності (IRR ≈ 27–29%), що суттєво перевищує вартість капіталу (12%), підтверджує привабливість вкладень та їхній високий економічний потенціал.

Додатково розрахована рентабельність інвестицій (ROI = 204%) засвідчує, що за п’ятирічний період інвестиції повертаються більш ніж утричі. Строк окупності інвестицій становить 1,64 року (приблизно 1 рік 7 місяців), що є надзвичайно коротким для інфраструктурних та енергоефективних проєктів. Це підтверджує, що впроваджені заходи забезпечують не лише операційну економію, але й формують довгострокову фінансову стабільність підприємства. Сукупний річний економічний ефект у розмірі 931 тис. грн дає змогу компанії знизити залежність від зовнішніх енергоресурсів, оптимізувати витрати та підвищити ефективність логістичних процесів.

У ширшому контексті результати проєкту свідчать про те, що інтеграція ESG-підходів є стратегічно доцільною і забезпечує суттєві конкурентні переваги для ТОВ «Нова Пошта». Окрім фінансового ефекту, модернізація відділення сприяє скороченню викидів CO_2, підвищенню продуктивності працівників, зростанню довіри та лояльності клієнтів, що створює нематеріальні активи, які неможливо швидко відтворити конкурентам. Таким чином, проєкт демонструє здатність компанії поєднувати економічну вигоду з екологічною та соціальною відповідальністю, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та підсилює її позиції як лідера на ринку логістичних послуг.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У сучасних умовах функціонування бізнесу, що характеризуються високою нестабільністю, воєнними ризиками та зростанням вимог споживачів, питання впровадження сталого розвитку та КСВ набуває стратегічного значення для українських компаній. Для ТОВ «Нова Пошта» актуальність використання сталих практик є особливо високою, оскільки компанія працює у сфері логістики, де безперебійність операцій, технологічні рішення, енергоефективність та соціальна відповідальність безпосередньо впливають на швидкість доставки, якість сервісу та довіру клієнтів. У таких умовах оцінка економічної ефективності КСВ дозволяє не лише виміряти прямі фінансові вигоди, але й визначити, як нематеріальні активи - лояльність клієнтів, продуктивність персоналу, репутаційний капітал - формують конкурентні переваги підприємства.

Додатковим чинником актуальності є глобальна трансформація бізнес-середовища відповідно до принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Європейські регуляторні вимоги, тенденції до зниження енергоспоживання, очікування інвесторів та партнерів щодо прозорості й відповідальності посилюють потребу українських компаній у інтеграції сталого розвитку в бізнес-модель. Для «Нової Пошти» оцінка ефективності таких практик є важливою не лише з точки зору контролю витрат, а й у контексті міжнародної експансії (Nova Post Europe). Аналітичний підхід до оцінювання КСВ-проєктів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, визначати пріоритетні напрями інвестицій та забезпечувати довгострокову стійкість компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Проведена економічна оцінка ефективності впровадження сталих та КСВ-практик у ТОВ «Нова Пошта» підтвердила, що вони мають значний позитивний вплив на фінансові, соціальні та іміджеві показники підприємства. Розрахунок річного економічного ефекту продемонстрував, що реалізований проєкт енергоефективності забезпечує 931 тис. грн додаткових вигод щороку, що

дозволяє повністю компенсувати початкові інвестиції та створює сталий довгостроковий ефект. Основними драйверами економії стали впровадження СЕС, теплоізоляція, LED-модернізація та розвиток електротранспорту.

Отримані результати інвестиційного аналізу (NPV = +1,743 млн грн; IRR ≈ 28%; ROI = 204%; період окупності -1,6 року) однозначно доводять економічну доцільність проєкту та стратегічну важливість екологічних та соціальних ініціатив для забезпечення конкурентоспроможності. Крім фінансової складової, вплив КСВ проявляється у зростанні продуктивності персоналу та підвищенні клієнтської лояльності, що формує для компанії сильний нематеріальний актив і сприяє підвищенню ринкової позиції. Таким чином, сталий розвиток виступає не лише інструментом зниження витрат, а й ключовим чинником довгострокової стратегії підприємства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження сталих практик та КСВ є ефективним механізмом зміцнення ринкових позицій ТОВ «Нова Пошта». Поєднання технологічних рішень, екологічних інвестицій і соціальної відповідальності створює мультиплікативний ефект, який позитивно впливає на економічні результати, репутацію, стійкість та інноваційність бізнесу. Це підтверджує необхідність подальшого розвитку системи ESG-управління як основи стратегічного розвитку компанії.

Рекомендації

1. Розширити програму енергоефективних інвестицій Модернізувати більше відділень за принципом «Енергоефективне відділення 2.0», включаючи встановлення СЕС, утеплення та LED-освітлення. Це дасть змогу масштабувати річний економічний ефект та підвищити енергетичну незалежність компанії.

2. Запровадити систему моніторингу ESG-показників Створити інтегровану цифрову панель (ESG-dashboard), що регулярно відстежує викиди CO_2, енергоспоживання, ефективність обслуговування та рівень задоволеності персоналу. Це дозволить оперативно управляти сталими змінами.

3. Активізувати екологічні ініціативи та їх комунікацію Підвищити видимість екологічних програм серед клієнтів (плакати у відділеннях, push-

сповіщення у застосунку), оскільки дослідження показало, що саме екологічна складова є найменш помітною, хоча й економічно вигідною.

4. Продовжувати перехід на електротранспорт Збільшити частку електромобілів для кур'єрських маршрутів та встановити додаткові зарядні станції. Це зменшить витрати на пальне та CO_2-викиди, а також посилить екологічний імідж компанії.

5. Посилити соціальну складову КСВ Розширити програми підтримки працівників: навчальні курси, програми адаптації, внутрішні конкурси інновацій. Інвестиції в персонал дають найвищий довгостроковий ефект для продуктивності й сервісу.

6. Проводити регулярні опитування стейкхолдерів Опитування клієнтів, працівників та партнерів дозволять оперативно оцінювати вплив КСВ-ініціатив і коригувати стратегію сталого розвитку відповідно до очікувань ринку.

7. Поглибити міжнародну інтеграцію ESG-підходів Орієнтуватися на стандарти GRI, SASB, ISO 26000 та європейські вимоги CSRD, що підвищить інвестиційну привабливість компанії в ЄС.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. UNEP. *Sustainability Report 2022*. United Nations Environment Programme. Nairobi: UNEP, 2022. URL: https://www.unep.org (дата звернення: 26.11.2025).

2. UN Global Compact. *Annual Report 2023: Corporate Sustainability in Global Markets*. New York: United Nations, 2023. URL: https://www.unglobalcompact.org (дата звернення: 26.11.2025).

3. European Commission. *The European Green Deal*. Brussels: EC, 2020–2024. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 26.11.2025).

4. United Nations. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Update 2023. New York: UN, 2023. URL: https://sdgs.un.org (дата звернення: 26.11.2025).

5. Заяць Ж. Сталий розвиток підприємств у контексті європейської інтеграції. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 42–47.

6. Герасимчук Л. Сталий розвиток регіонів: напрями реалізації та оцінювання. *Регіональна економіка*. 2021. № 3. С. 15–24.

7. Дегтяр І. О. Управління сталим розвитком підприємства: сучасні підходи та інструменти. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 123–129. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-123-129

8. Мікула Н. Європейські стандарти сталого розвитку: виклики для України. *Соціально-економічні проблеми модернізації*. 2020. № 2. С. 87–95.

9. Воронкова О. В. Концептуальні засади сталого розвитку підприємства в умовах глобалізації. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 112–118.

10. Штепа О. ESG-підходи в управлінні підприємством: українська практика. *Економічний простір*. 2024. № 8. С. 56–64.

11. Петролюк Ю. І., Гребенюк Н. М. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5011 (дата звернення: 26.11.2025).

12. Радченко О. В., Зелінська К. А. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 5. С. 338–344. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_5_0_338_344&year=2024 (дата звернення: 26.11.2025).

13. Давиденко Н. М. Стратегія сталого розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/3949/3984 (дата звернення: 26.11.2025).

14. Романенко О. В., Лещенко Л. А. Сталий розвиток бізнесу: повоєнні пріоритети. *Економічний дискурс*. 2024. № 2. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/506 (дата звернення: 26.11.2025).

15. Коробка С. В. Стратегія сталого розвитку в управлінні організацією. *Проблеми і перспективи управління та розвитку підприємництва*. 2024. № 16(4). URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-06 (дата звернення: 26.11.2025).

16. Огороднійчук М. В. Інтеграція принципів сталого розвитку у публічне управління. *Public Administration Review*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/395864242 (дата звернення: 26.11.2025).

17. Zolkos H. Employee Engagement and Organizational Culture in Sustainable Companies. *Journal of Sustainable Business*, 2023. Vol. 5(2). P. 31–45.

18. Климчук А. М. Управління кадровою безпекою та розвитком персоналу в умовах сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 72–79. URL: https://www.business-inform.net (дата звернення: 26.11.2025).

19. Павленко Н. М. Корпоративна культура як інструмент формування лояльності персоналу. *Економіка і держава*. 2023. № 12. С. 95–99.

20. Козир Л. В. Вплив соціальної політики підприємства на його конкурентні позиції. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 3. С. 62–69. URL: https://science.lpnu.ua (дата звернення: 26.11.2025).

21. Deloitte. 2024 Human Capital Trends: Rethinking Work, Workforce and Workplace. Deloitte Insights, 2024. URL: https://www2.deloitte.com (дата звернення: 26.11.2025).

22. PwC. People and Culture as Drivers of Corporate Competitiveness: Global Workforce Study 2023. London: PwC, 2023. URL: https://www.pwc.com (дата звернення: 26.11.2025).

23. Гринько Т. О., Сірик І. В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування конкурентних переваг підприємства. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 74–81. URL: https://economic-forum.uzhnu.edu.ua (дата звернення: 26.11.2025).

24. Nova Poshta**.** Про компанію. Офіційний сайт. URL: https://novaposhta.ua/ (дата звернення: 27.11.2025). (дата звернення: 26.11.2025).

25. Nova Poshta. NOVA - сьогодні. Офіційна інформація про діяльність, мережу та масштаби компанії. URL: https://novaposhta.ua/more/novapost-today/ (дата звернення: 27.11.2025).

26. Nova Poshta. Sustainable Development Report 2022. Київ: Nova Poshta, 2023. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20%281%29.pdf (дата звернення: 27.11.2025).

27. AIN.ua. Історія створення компанії «Нова пошта». URL: https://special.ain.ua/ru/nova-poshta/ (дата звернення: 27.11.2025).

28. Кравчук О. В. Корпоративна стійкість підприємств у цифровій економіці: сучасні тренди та перспективи. *Економічний аналіз.* 2023. Т. 33, № 4. С. 112–120. URL: https://econanaliz.eenu.edu.ua

29. Гордієнко Л. М. ESG-стандарти як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств України. *Бізнес Інформ.* 2023. № 8. С. 45–52. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-45-52 (дата звернення: 26.11.2025).

30. Савчук І. В. Вплив соціальної політики компаній на поведінку споживачів у сфері логістики. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2022. № 3. С. 76–88. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua (дата звернення: 26.11.2025).

31. Хом’якова О. С. Стратегічні переваги підприємств у контексті сталого поствоєнного розвитку. *Економіка та суспільство.* 2024. № 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200 (дата звернення: 26.11.2025).

32. Шульга Н. С. КСВ як фактор стійкості бізнесу під час війни: українські практики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики.* 2023. № 44. С. 131–140. URL: https://fkd.luca.edu.ua (дата звернення: 26.11.2025).

33. Melnyk R., Halushko O. Sustainable Logistics and Corporate Responsibility in Ukrainian Postal Companies. *Ukrainian Journal of Applied Economics.* 2023. Vol. 8(2). P. 65–74. URL: https://ujae.org.ua (дата звернення: 26.11.2025).

34. Процюк Т. П. Моделі сталого розвитку підприємств: адаптація до умов української економіки. *Проблеми економіки.* 2022. № 3. С. 55–63.

35. Martyniuk O. Corporate Governance and ESG Integration in Eastern Europe: Ukraine’s Transformation. *Journal of Governance and Sustainability.* 2024. Vol. 6(1). P. 22–34.

36. Грицай Л. В. Конкурентоспроможність логістичних компаній в умовах цифрової трансформації. *Вісник економічної науки України.* 2021. № 2. С. 76–85.

37. Deloitte Ukraine. ESG-тренди українського бізнесу 2024: сталий розвиток в умовах війни. Аналітичний звіт. Київ: Deloitte, 2024. URL: https://www2.deloitte.com/ua (дата звернення: 26.11.2025).

ДОДАТОК А

Анкета для дослідження сталого розвитку, КСВ та конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Мета анкетування:

Визначити рівень обізнаності працівників/клієнтів щодо КСВ, екологічних та соціальних ініціатив «Нової Пошти», а також оцінити їхній вплив на якість сервісу та конкурентоспроможність компанії.

Анкета

Блок 1. Загальна інформація

1. Ваша категорія:

Клієнт НП
Працівник НП
Партнер / підприємець

2. Як часто ви користуєтеся послугами «Нової Пошти»?

Щодня
1–3 рази на тиждень
1 раз на місяць
Рідше

Блок 2. Оцінка якості сервісу

3. Оцініть швидкість доставки:

Дуже висока
Висока
Середня
Низька

4. Оцініть якість обслуговування у відділенні:

Відмінна
Добра
Задовільна
Потребує покращення

5. Чи задовольняє вас цифровізація сервісів (додаток, SMS, трекінг)?

Так
Частково
Ні

Блок 3. Ставлення до КСВ та екологічних ініціатив

6. Чи знаєте ви про соціальні програми «Нової Пошти» (Гуманітарна пошта, підтримка громад, інклюзивність)?

Так
Частково
Ні

7. Наскільки важливі для вас екологічні ініціативи компанії?

Дуже важливі
☐ Важливі
☐ Неважливі
☐ Не знаю про них

8. Чи вважаєте ви, що НП впроваджує екологічні стандарти (енергоощадні відділення, оптимізація транспорту)?

Так
Частково
Ні

Блок 4. Вплив КСВ на конкурентоспроможність

9. Чи підвищують соціальні програми вашу довіру до компанії?

Так
Частково
Ні

10. Чи впливає соціальна відповідальність на ваш вибір компанії доставки?

Так
Частково
Ні

11. Чи вважаєте ви НП більш відповідальною та стійкою компанією порівняно з конкурентами?

Так
Частково
Ні

Блок 5. Загальна оцінка та пропозиції

12. Оцініть роботу «Нової Пошти» за п’ятибальною шкалою: *1–5*
13. Оцініть рівень корпоративної соціальної відповідальності компанії: *1–5*
14. Які напрями слід покращити?

Швидкість доставки
Цифрові сервіси
Екологічність
Умови праці персоналу
Цінову політику

15. Ваші пропозиції (відкрите питання)