

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Інститут дистанційного навчання

На правах рукопису

Карп'юк Марина Іванівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегії корпоративної соціальної відповідальності та їх вплив на репутацію бренду організації

подається на здобуття
ступеня вищої освіти “Бакалавр”
Спеціальність “Менеджмент”

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Сливка О.А.

Виконано студентом групи:

ТУтр – 8 – 21 – БІМ (4,6 змс)

(підпис)

Рукопис закінчено

(дата)

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ БРЕНДУ	7
1.1. Сутність і еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності	7
1.2. Стратегічні моделі реалізації корпоративної соціальної відповідальності	19
1.3. Бренд як нематеріальний актив організації, його взаємозв'язок з корпоративною соціальною політикою	31
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА РЕПУТАЦІЮ БРЕНДУ (НА ПРИКЛАДІ НОВОЇ ПОШТИ)	40
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «НОВА ПОШТА»	40
2.2. Аналіз реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності компанії «Нова Пошта»	49
2.3. Аналіз впливу колективної соціальної відповідальності на репутацію бренду	61
Висновки до розділу 2	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Корпоративна соціальна політика (КСП) організацій у XXI столітті є одним із важливих ресурсів, які забезпечують її стійкість та конкурентоздатність на ринку, а також впливає на формування її репутації (іміджу) серед різних груп, з якими вона взаємодіє. Якщо раніше соціальна відповідальність бізнесу розглядалася переважно як благодійність або додаткова ініціатива компанії, то сьогодні вона інтегрується у стратегічне планування, систему корпоративного управління та формування бренду.

Однак не всі підприємства обирають шлях інтеграції корпоративну соціальну політику у свою діяльність. Адже, це передбачає введення своєї економічної діяльності дотримуючись етичних принципів та суспільних очікувань. На вибір підприємства стратегії корпоративної соціальної політики (відповідальності) впливають його внутрішні та зовнішні групи (партнери) з якими воно співпрацює. У цьому процесі важливе місце займають споживачі компанії. Адже, все більша їх кількість усвідомлюють вплив своїх соціальних та екологічних рішень щодо різних видів покупок. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність буде відігравати вирішальну роль у формуванні репутації бренду компанії у споживачів та сприяти їх лояльності.

Отже, корпоративна соціальна політика використовується як стратегічний інструмент, спрямований на забезпечення якісної форми взаємодії у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування організації. Сучасні підприємства, з метою забезпечення стійких конкурентних переваг, мають розуміти, що сьогодні у формуванні конкурентної стратегії потрібно враховувати соціальну чутливість суспільства, яка може вплинути на його стійкість та привабливість серед різних груп, з якими воно тісно співпрацює. Крім того, цифровізація багатьох бізнес-процесів вивела організації у більш доступний онлайн формат, що зробила їх так би мовити більш доступними та показовими у їх повсякденній

діяльності. Тому, якісно побудова корпоративна соціальна політика організації та відповідно її реалізації впливатиме на формування позитивного бренду, а отже збільшує рівень її конкурентоспроможності на ринку.

Сучасне розуміння корпоративної соціальної відповідальності базується на працях відомого американського дослідника економіста М. Фрідмена (Freeman, 1984) та його наступників А. Керролла, М.Портера та М. Крамера, та інших. Українські дослідники також приділяють увагу вивченню проблем корпоративної соціальної відповідальності. Серед них відзначимо:

Взаємозв'язок концепції корпоративної соціальної відповідальності та бренду і репутації організації є нерозривним. Адже, сьогодні репутація компанії є найбільшим її нематеріальним активом, що забезпечує конкурентність на ринку. Вона формується поступово та протягом усього періоду життя організації. Впровадження ефективної системи корпоративної соціальної відповідальності може визначати цінність бренду компанії. Соціальні ініціативи, підтримка працівників, екологічні програми, прозорість управління та комунікаційна відкритість безпосередньо впливають на довіру клієнтів та партнерів. Таким чином, КСВ виступає важливим фактором формування репутаційного капіталу бренду.

Особливої актуальності дана проблематика набуває в українських реаліях, зокрема в умовах воєнного стану та відновлення економіки. Бізнес відіграє важливу роль у підтримці соціальної стабільності, гуманітарних ініціатив, працевлаштуванні та розвитку громад. У цьому контексті показовим є досвід логістичної компанії Нова пошта, яка є одним із найбільших приватних операторів поштово-логістичних послуг в Україні.

Актуальність теми полягає у необхідності комплексного дослідження взаємозв'язку між стратегічною інтеграцією КСВ у діяльність компанії та формуванням її репутаційного капіталу. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері корпоративної соціальної відповідальності і бренд-менеджменту, питання практичного вимірювання впливу соціально відповідальної діяльності на репутацію бренду українських компаній

потребує подальшого аналізу.

Компанія «Нова пошта» за роки своєї діяльності сформувала сильний бренд, що асоціюється зі швидкістю, надійністю та інноваційністю. Водночас вона активно реалізує стратегії корпоративної соціальної відповідальності: підтримує гуманітарні проєкти, забезпечує логістичну допомогу військовим та цивільному населенню, інвестує в розвиток персоналу, впроваджує екологічні ініціативи та розвиває міжнародні напрями діяльності. Саме комплексність КСВ-стратегії компанії робить її цікавим об'єктом дослідження у контексті впливу на репутацію бренду.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі стратегій корпоративної соціальної відповідальності компанії «Нова пошта» та визначенні їх впливу на формування і розвиток репутації бренду.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

Розкрити сутність та еволюцію концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Охарактеризувати стратегічні моделі реалізації КСВ у сучасних компаніях.

Визначити теоретичні засади формування бренду та репутаційного капіталу.

Проаналізувати основні напрями КСВ-діяльності компанії «Нова пошта».

Оцінити вплив соціально відповідальних ініціатив на репутацію бренду компанії.

Об'єкт дослідження — діяльність компанії «Нова пошта».

Предмет дослідження — стратегії корпоративної соціальної відповідальності компанії «Нова пошта».

У дослідженні застосовано такі методи: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, контент-аналіз публічних комунікацій компанії, а також методи економічної оцінки та соціологічного

дослідження.

Елементи наукової новизни полягають у систематизації теоретичних підходів до вивчення основних елементів корпоративної соціальної відповідальності та її елементів, визначення ролі бренд капіталу для сучасних підприємств та розкриття особливостей формування стратегій КСВ та їх вплив на репутацію бренду в умовах кризових соціально-економічних трансформацій. У роботі досліджено використання моделей КСВ-стратегії та її інтеграції у загальну стратегію компанії, в тому числі й у стратегію формування бренду як умови забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання матеріалів роботи у діяльності компанії «Нова пошта» та інших українських організацій для підвищення рівня довіри, зміцнення репутації бренду та мінімізації репутаційних ризиків.

Структурно робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ БРЕНДУ

1.1. Сутність і еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності

Проблематика корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є вкрай важливою у діяльності будь якої організації. Багато дослідників, вважають, що корпоративна соціальна відповідальність впливає на формування репутації бренду компанії. Отже, важливо дослідити сутності та еволюцію корпоративної соціальної відповідальності та її впливу на стійких позицій бренду на ринку.

В основі поняття корпоративна соціальна відповідальність базовим є саме соціальна відповідальність в межах окремої організації. Іншими словами, це набір етичних норм, правил, дій, які окрема особа чи організація бере на себе не шкодити суспільству чи допомагати йому. Тобто, реалізація соціальної відповідальності означає у широкому розумінні допомогу суспільству. При чому, така допомога може включати різні проблеми, які існують у сучасному суспільстві – соціальні, екологічні, освітні, культурні. Поряд з соціальною відповідальністю, дослідники аналізованої проблематики, використовують й інший термін – соціальна безвідповідальність. Тобто, дії компанії чи окремої особи, які шкодять навколишньому середовищу. Отже, у рамках використання соціальної відповідальності в організації означає, що керівники чи компанія мають здійснювати заходи у вигляді окремих рішень, які б узгоджували основну ціль організації – максимізація прибутку при цьому, забезпечувати дії спрямовані на захист інтересів громади та суспільства [71].

Аналізований термін широко почав використовуватися у закордонній західній практиці. Його англійський аналог - Corporate Social Responsibility.

Він означає форму саморегулювання на рівні організації, що включає різні форми підзвітності та зобов'язань бізнесу, які він бере щодо впровадження заходів (чи не вчинення їх), переважно екологічного та соціального характеру, які сприяють добробуту громади та суспільства [89].

З іншого боку, компанії обирають формування та реалізацію корпоративної соціальної відповідальності як концепцію розвитку бізнесу, який передбачає одночасно на цільність на отримання прибутку та дотримання етичних норм та принципів навколишнього середовища та суспільства. Таким чином, організації при ухваленні комерційних рішень враховують безпеку та цінності середовища в якому вона функціонує.

У сучасній економічній літературі існує велика кількість підходів до тлумачення поняття корпоративної соціальної політики. Крім того, аналізоване поняття стало ключовим у різних світових організаціях, які відповідають за безпечний сталий розвиток бізнесу, зокрема Всесвітньої ради бізнесу зі сталого розвитку.

Корпоративну соціальну відповідальність розуміють як вибір бізнесу та його діяльності на користь суспільства та довкілля. Основною ознакою корпоративної соціальної відповідальності компанії є її добровільний вибір. Тобто, компанії усвідомлюють важливість її формування та реалізації як для власної так і суспільної корисності.

Аналізуючи поняття корпоративної соціальної відповідальності у різних наукових публікаціях та міжнародних звітах, можна зробити висновок, що підходи до неї є неоднозначними. Крім того, поряд з поняттям корпоративна соціальна відповідальність використовують дослідники й інші поняття, які є близькими або тотожними. Зокрема, соціальна відповідальність, соціальні відповідальність бізнесу, соціальна політика. Така різноманітність зумовлена глибиною та проблематикою суспільно значимого явища – соціальної відповідальності бізнесу у сучасних умовах.

Аналіз змісту соціальної відповідальності вказує, що її розробляли також в межах Міжнародного стандарту ISO 26000, що свідчить про її

важливість. Адже, вона входить в оцінку стандартів якості діяльності компанії. Соціальна відповідальність у аналізованому міжнародному стандарті визначається як відповідальність організації за її рішення та діяльність, що будуть впливати на суспільство та навколишнє середовище. Отже, вона має діяти на основі прозорості та етичної поведінки, яка має сприяти «сталому розвитку та добробуту суспільства» [23]. Важливо, щоб ці етичні норми враховували очікування зацікавлених сторін. У трактуванні міжнародних стандартів ISO 26000 [23] застосування соціальної відповідальності компаніями має ґрунтуватися на нормах законодавства. Важливо, щоб вона відповідала також міжнародним нормам поведінки [23].

Актуальним є визначення соціальної відповідальності бізнесу, яке наведено у Зеленій книзі Європейського Союзу (2001 р) [66]. Отже, аналізоване поняття розглядають як «інтеграцію соціальних та економічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі» [66]. Загалом, у цьому підході не наголошується на етичних принципах та нормах введення бізнесу, а вказується на співпраці з різними контрагентами організації у різних питаннях соціального та економічного характеру. Як бачимо, що така співпраця має будуватися на основі добровільного вибору.

Всесвітня рада бізнесу зі сталого розвитку сформувала власне бачення корпоративної соціальної поведінки. В його основі лежить зобов'язання бізнесу щодо власної поведінки. Бізнес має вести себе етично та відповідно сприяти економічному розвитку не лише власної компанії та суспільства в цілому. Так, у визначенні зазначається, що етична поведінка компанії має забезпечувати якість праці персоналу, сприяти економічному добробуту сім'ї працівника, місцевої громади та суспільства [66]. Загалом, таке трактування корпоративної соціальної відповідальності організації є широким. Однак у ньому чітко зазначені цілі, які мають бути досягнуті через впровадження у діяльність компанії цього елементу.

Про значення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу для

суспільства, також свідчить увага до цього питання з боку Європейської комісії. Зокрема, ця європейська організація, вказує, що компанії обравши цю концепцію «добровільно вирішують внести свій внесок у добробут суспільства» та вирішення екологічних проблем (дотримання екологічно чистого середовища) [66].

Водночас подальший розвиток європейської економічної політики зумовив перегляд підходів до КСВ. У 2011 році Європейська Комісія оприлюднила оновлену Стратегію ЄС щодо корпоративної соціальної відповідальності (Communication from the Commission: A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility [49]) [49]. У цьому документі визначення КСВ було уточнено: корпоративна соціальна відповідальність розглядається як відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство. Таким чином, відбувся перехід від акценту на добровільності до підходу, що передбачає системне управління соціальними, екологічними, етичними, правозахисними та споживчими питаннями у взаємодії зі стейкхолдерами.

На відміну від Зеленої книги 2001 року, де наголос робився переважно на добровільній ініціативі бізнесу, Стратегія 2011 року [49] підкреслює необхідність інтеграції принципів КСВ у корпоративне управління, прозорість діяльності, управління ризиками та звітність. Фактично відбулося зміщення акценту з філантропічного розуміння соціальної відповідальності до стратегічного та системного підходу, що охоплює весь ланцюг створення вартості компанії.

Крім того, у документі 2011 року [49] особлива увага приділяється питанням нефінансової звітності, захисту прав людини, боротьбі з корупцією та впровадженню міжнародних стандартів сталого розвитку. Це стало підґрунтям для подальшого формування законодавчих ініціатив ЄС у сфері обов'язкової нефінансової звітності великих компаній.

Отже, порівняння двох документів дозволяє зробити висновок, що еволюція підходів Європейського Союзу до КСВ характеризується переходом від добровільної концепції соціальної участі бізнесу (2001 р.) до

системної моделі відповідальності підприємств за їхній вплив на економічні, соціальні та екологічні процеси (2011 р.) [49]. Такий підхід суттєво вплинув на сучасне розуміння КСВ як стратегічного інструменту забезпечення сталого розвитку та формування довгострокової репутації бренду.

Загалом, перші розробки у напрямку корпоративної соціальної відповідальності були зроблені у середині ХХ століття. Хоча, історично шлях цієї концепції був закладений у 1900 році відомим американським бізнесменом Ендрю Карнегі. Саме він, щедро фінансував різні суспільно значимі проекти. Крім того, у його книзі «Євангеліє багатства» вперше було запропоновано термін «соціальна відповідальність». Він був переконаний, що багаті мають надавати допомогу бідному населенню через різні форми благодійності. Адже, саме багаті люди є власниками капіталу, який працює на благо суспільства. Він вважав, що поняття соціальної відповідальності потрібно розуміти як основний принцип благодійності та служіння іншим.

Важливе значення для розвитку концепції соціальної відповідальності бізнесу мали напрацювання Роберта Вуда [22]. Його не можна вважати класним науковцем, адже він більше був бізнесменом, керівником фірми «Sears, Roebuck and Company» [22]. Однак, він фактично був ідеологом нового порядку, де приватний капітал мав нести відповідальність перед широким колом споживачів. Саме, він вперше виділив користувачів соціальної відповідальності бізнесу – споживачі (покупці), місцеві громади, власники акцій та працівників [22]. На його думку, важко оцінити кількісно економічні витрати та вигоди, які отримує суспільство, через впровадження бізнесом соціальної відповідальності. Р. Вуд [22] мав ідеї також, щодо ефективності держави у вирішенні соціальних проблем. Він вважав, що держава не зможе їх ефективно подолати, а тому був прихильником управлінського підходу (комерційного) щодо цих питань. Зазначимо, що думки Р.Вуда у той період не були підтримані та не отримали широкого висвітлення у наукових дослідженнях. Хоча, вже в 50-их роках ХХ століття американський економіст Говард Боуен [46] видає працю «Соціальна

відповідальність бізнесмена» [46] (1953 р), у якій активно доводить необхідність використання та вирішення соціальної проблематики у бізнесі. Автор, наголошував, що соціальні та економічні вигоди суспільству можуть принести рішення бізнесу, які будуть усвідомлено та цілеспрямовано вирішувати саме соціальні цілі [46]. Таким чином, вважається, що позиція автора заклала основи концепції корпоративної соціальної відповідальності. Саме праця Боуена поклала шлях активним науковим пошукам у розв'язанні проблем соціальної відповідальності бізнесу у США та Західній Європі. Однак, не всі підтримували його думку та зазначену позицію. Зокрема, М. Фрідмен [59], представник монетарної школи та Нобелівський лауреат, вважав, що у ринковій економіці соціальна відповідальність бізнесу не можлива. За його баченням, основна мета соціальної відповідальності бізнесу, полягає у «використанні своїх ресурсів та здійсненні власної діяльності, яка спрямовується на збільшення прибутків компанії доти поки вона буде залишатися у рамках правил гри, тобто бере участь у відкритій вільній конкуренції без обману та шахрайства» [59].

Його позиція у той період не була підтримана усіма. Наприклад Комітет економічного розвитку США, навпаки підтримав необхідність формування та розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Таким чином, думка науковця не збігалася з позицією офіційних інституцій США. Інші науковці, критикували підхід М. Фрідмена. Зокрема, до таких відносимо С. Туркіна. Він зазначав, що підхід М.Фрідмена є егоїстичним. А отже, його теорія отримала назву «теорія корпоративного егоїзму». За цим підходом, бізнес несе соціальну відповідальність лише перед акціонерами. Він має забезпечувати їм збільшення їхніх доходів. З іншого боку бачення Комітету економічного розвитку США отримало назву «теорія корпоративного альтруїзму». Отже, бачення американської інституції виходило з того, що бізнес має певні зобов'язання перед суспільством. Він має вносити значний вклад, через різні соціальні програми, для підвищення рівня якості життя людей.

Ці дискусії привели до формування іншого – третього підходу, який було названо – концепцією розумного егоїзму. В її основі лежить бачення, яке визначає соціальну відповідальність бізнесу як вкладення (інвестування) коштів у соціальні та благодійні програми (проекти), що можуть забезпечити стабільність бізнесу. При цьому, бізнес усвідомлено та добровільно виділяє кошти на соціальні та благодійні програми, зменшуючи свій власний поточний прибуток, розраховуючи отримати у майбутньому лояльне соціальне оточення та перманентний прибуток. Саме, ця концепція була обрана більшістю країн, які відносять сьогодні до розвинутих.

Важливий внесок у теорію корпоративної соціальної відповідальності здійснив американський вчений А. Керол [48]. Він визначив аналізоване поняття як «відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що демонструються суспільством організації суспільством в даний момент» [48]. Отже, науковець здійснив систематизацію розуміння структури корпоративної соціальної відповідальності. А. Керролл розробив модель «піраміди корпоративної соціальної відповідальності», до якої було включено наступні елементи – економічний, правовий, етичний, філантропічний (дискреційний) (Carroll, 1991 [48]). Таким чином, компанія, що обрала у своїй діяльності впроваджувати концепцію соціальної відповідальності, крім отримання прибутку, повинна дотримуватися етичних стандартів та активно брати участь у розвитку суспільства.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність на думку А. Керролла має вигляд наступної піраміди рис 1.1. [48]

Важливе значення у розвитку теорії корпоративної соціальної відповідальності мала праця американського філософа Робета Фрімена [61]. Зокрема, він є автором теорії стейкхолдерів, яка визначила основу досліджуваного поняття. Таким чином, на його думку компанія несе відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами з якими вона співпрацює – працівниками, клієнтами, партнерами, громадами, державою, державними інституціями. Отже, організації змінили бачення своєї діяльності

від отримання максимальних фінансових вигод від діяльності додавши у зміст своєї діяльності такі результати як людські цінності, довіра, стабільність.



Рис 1.1. Піраміда підходів до корпоративної соціальної відповідальності [48].

Корпоративна соціальна відповідальність активно досліджувалася й іншими науковцями. Зокрема, великий внесок у розробку теорії концепції соціальної відповідальності було зроблено М.Портером та М. Крамером [90]. Вони обґрунтували, що саме соціальні ініціативи компанії дають їй великі переваги конкурентних переваг та інновацій на ринку (Porter & Kramer, 2006; 2011 [90]). Їхній підхід сьогодні активно реалізовується через ESG-підхід (Environmental, Social, Governance), що передбачає поєднання екологічних, соціальних та управлінських аспектів у бізнес-моделі компанії.

Загалом можна прослідкувати різні авторські підходи до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, Пітер Мазуркевич [84], вказує, що до аналізованого поняття слід відносити діяльність організації, яка будується на відповідальності щодо різних зацікавлених сторін з якими співпрацює вона, тобто акціонерів, працівників, клієнтів та постачальників. Він вважає, що такі відносини включатимуть

співпрацю з державними інституціями (місцевими та загальнодержавними). Автор, вважає, що бізнес має вести свою діяльність, яка відповідає загально прийнятими стандартами. Відповідальність бізнесу, на його думку, має враховувати й глобальні аспекти. Отже, управління підприємством має відбуватися на відповідних етичних, правових, комерційних принципах, що відповідають як його комерційним очікуванням так і суспільним. У деяких випадках така діяльність може й перевищувати поставлені соціально-етичні стандарти, які діють щодо нього [28].

Інша дослідниця Дайнора Грундей [67] вважає, що корпоративна соціальна відповідальність має здійснюватися на добровільній основі. Вона наголошує, що така діяльність не визначається законом. Поряд з цим, на думку дослідниці у цьому явищі основним є зобов'язання бізнес-організації щодо врахування (суміщення) своїх інтересів та потреб з клієнтами, працівниками, акціонерами та навколишнім середовищем, а також загалом усіх громадян та інших зацікавлених сторін у введенні своєї діяльності [67].

Річард Вокуч [102], досліджуючи корпоративну соціальну відповідальність, зазначає, її основну мету – вирішення соціальних проблем. При цьому, такі проблеми включають як внутрішні так і зовнішні проблеми. Наприклад, вирішення питань з безпеки та охорони праці працівників, зацікавлених сторін організації (працівників, акціонерів), що пов'язані з забезпеченням їх добробуту, а також інших соціальних груп – іноземців, расових та етнічних менших, жінок [102].

У визначенні корпоративної соціальної відповідальності Сусан Аріель Аронсон [40], акцент робиться на етичних цінностях таких як повага до людей, громади, глобального середовища, що обов'язково враховують при прийнятті управлінських рішень бізнесу. Крім того, ці рішення мають вироблятися дотримуючись вимог законодавства [40].

Дослідники Біркіншоу та ін. [44] (2000) і Нелл [28] (2006) визначають корпоративну соціальну відповідальність як дотримання організацією принципів у прийнятті рішень, які задовольняють очікування соціального

середовища.

Підхід Корнеєва та ін. [76] (2019) у визначенні поняття корпоративної соціальної відповідальності ґрунтується на інституційному характері зобов'язань організації, щодо внутрішніх та зовнішніх агентів, які вона бере на себе впроваджуючи аналізовану концепцію.

Вірба [101] (2024) досліджуючи корпоративну соціальну політику, вказує на можливість її стати однією з альтернатив державної політики у вирішенні соціально значимих проблем різних сторін. При цьому, щоб набути такого статусу, компанії мають проводити ефективний діалог з усіма зацікавленими сторонами. Важливим аспектом, такої діяльності організації є можливість встановити прийнятні витрати на соціальні та екологічні потреби суспільства [101].

Визначення корпоративної соціальної відповідальності досліджували Лікандро та ін. [79] (2023) та Дзаге та Сабадос [54] (2024), які зосередилися на управлінні зовнішніми факторами та їх зв'язку з результатами бізнесу. Хоча корпоративна соціальна відповідальність досягла значного прогресу, її інтеграція в діяльність підприємств має вирішальне значення для досягнення сталого зростання. У цьому дослідженні розглядається, як це впливає на економічне зростання та заохочує корпоративну соціальну відповідальність [54].

Bhattacharya C.B., Sen S., Korschun D. [42], змінюють погляд на корпоративну соціальну відповідальність. Вони її розглядають як інструмент внутрішньої політики управління людськими ресурсами організації. Дослідники вважають, що аналізований інструмент відповідає за залучення, мотивацію та утримання працівників організації на достатньо конкурентному ринку праці. Крім того, вказані дослідники вважають, що саме впровадження свідомої корпоративної соціальної відповідальності впливає на формування ціннісної єдності між персоналом та компанією, таким чином посилюючи її організаційну складову та буде зміцнювати внутрішню мотивацію [42].

Українські науковці також приділяли увагу корпоративній соціальній

відповідальності. Зокрема, відзначимо праці за цією тематикою у О.А. Грішнєвої [6], А.М. Колота [25], К.М. Березюка [2] та інших. Їхні дослідження переважно здійснювалися у концепції розвитку людського капіталу, де вагоме значення має запровадження принципів соціальної відповідальності організації, як умови його якісного відтворення.

Важливе значення для формування концепції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу мали тенденції, які відбувалися у світі, що були спрямовані на захист навколишнього середовища. Відповідні наміри держав у цій сфері були оформлені у різних міжнародних документах. Зокрема, у 1985 році держави підписали конвенцію (м. Відень, Австрія), яка мала на меті проведення якісних досліджень у сфері атмосферних процесів.

Інший міжнародний документ було підписано у 1987 році в Монреалі (Канада) у вигляді протоколу. Він стосувався спільних намірів суспільства та бізнесу щодо зменшення витрат останніх для збереження життя на планеті. Організація Об'єднаних Націй (ООН) провела у 1987 році дослідження щодо впливу людини на навколишнє середовище. У звіті, який описував результати отримані у ході дослідження фахівців ООН, було вперше використано термін «сталий розвиток» (sustainable development). У європейській стратегії (Лісабон, 2000 р) появився термін соціальна відповідальність. Зауважимо, що у цього програмному документів цей термін вживався як основний допоміжний інструмент, який може забезпечити економічне зростання бізнесу. Отже, його необхідно використовувати у соціально-економічному розвитку країн Європейського Союзу.

Важливо, що Європейська комісія багато уваги приділяє проблематиці соціальної відповідальності бізнесу. Адже, у 2001 році, саме Європейська комісія видає «Зелену книгу про корпоративну соціальну відповідальність». Крім того, 2005 рік у країнах Європейського Союзу проводилися заходи спрямовані на посилення соціальної відповідальності. Саме країни Європейського Союзу є основними провідниками у реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, корпоративна

соціальна відповідальність стала основою для формування нових підходів у економіці розвинутих країн.

У розвитку корпоративної соціальної відповідальності можна визначити декілька етапів. Отже перший етап тривав протягом 1960 року до середини 1970 років. Цей етап можна пов'язати з розвитком філантропії та благодійності, які здійснювали окремі компанії. У середині 1970 років розпочався наступний – другий етап. Який закінчився умовно на початку 1980 року. У аналізований період компанії уже визначилися з філантропією, як умовою діяльності компаній. Організації усвідомлюють необхідність такої діяльності. Вони готові йти на втрату певної частки максимального рівня прибутку, здійснюючи фінансування чи вирішення певних соціальних проблем, сподіваючись досягти у довгостроковому періоду своїх стратегічних цілей. У третьому періоді, який триває з кінця 1980-их років до цього часу, позиції корпоративної соціальної відповідальності посилилися. Зокрема, важливим її компонентом стали соціальні інвестиції. У цьому періоді важливо налагодити взаємодію комерційного, некомерційного та державного сектора, з метою вирішення актуальних соціально значимих проблем, що виникають у громадах (місцевих спільнот) та в цілому у державі [28]

Особливе значення корпоративна соціальна відповідальність має в Україні, де йде повномасштабна війна. Її розглядають як інструмент якісної підтримки різних груп, з якими контактує підприємство. Зазначимо, що український бізнес активно на початку повномасштабного вторгнення росії на територію України допомагав власним працівникам. На думку експерта Центру Економічних і соціальних досліджень О.П. Коваль [24], КСВ в Україні має лише їй притаманні особливості, зумовлені саме військовими діями. Виміри української корпоративної соціальної політики реалізуються у двох напрямках: внутрішньому та зовнішньому. У зовнішньому напрямку чітко виділений напрям бізнесу у сфері забезпечення Збройних Сил України, допомозі внутрішньо переміщеним особам (ВПО) та українцям, які

опинилися у складних життєвих обставинах зумовлених військовими діями.

Внутрішній вимір української корпоративної соціальної політики тісно пов'язаний з репутаційними ризиками організацій. Як стверджує експертка [24] відбулося зміщення орієнтирів КСВ у внутрішньому полі, якщо раніше переважно заходи спрямовувалися на заповнення вакантних місць (процесом набору персоналу) та формування умов для їхнього якісного розвитку, то сьогодні на перше місце вийшли стратегія формування ціннісної політики кожного працівника без виключення.

Загалом, в Україні, ще у 2020 році було прийнято «Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально-відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року» [29]. Таким чином, держава намагається підтримати заходи компаній, що спрямовані на різні соціальні ініціативи.

1.2. Стратегічні моделі реалізації корпоративної соціальної відповідальності

Досліджуючи питання моделей корпоративної соціальної відповідальності у наукових публікаціях прослідковується різні підходи. Найбільш поширеними моделями, у класифікація КСВ є її залежність від принципу територіального розміщення та прийнятих традицій формування та реалізації соціальної відповідальності організацій. Таким чином, виділяються глобальну модель корпоративної соціальної відповідальності. Її основою є бажання бізнесу бути корисним для суспільства та навколишньому середовищу. При цьому, побудова КСВ відбувається на засадах етичності та добровільного волевиявлення компаній. Географічна модель корпоративної соціальної відповідальності акцентує вагу на корпоративному егоїзмі. Переважно компанії, у яких використовується географічна модель КСВ розташовані у США, тому і відповідна модель отримала назву американської.

Корпорації, які розташовані на європейській території формують корпоративну соціальну відповідальність базуючись на теорії корпоративного альтруїзму, так звана модель європейської соціальної відповідальності. Однак, у європейській моделі КСВ можна виділити декілька напрямів, які різняться між собою. Зокрема, це британська модель КСВ, яка є поширеною для компаній Великобританії та Ірландії; скандинавська модель КСВ, її використовують організації країн Данії, Фінляндії, Швеції, Нідерландів; окремо виділяють німецьку модель КСВ, що є традиційно поширеною у компаніях Німеччини, Австрії, Бельгії, Люксембургу, Франції; середземноморська модель КСВ, її використовують організації Італії, Іспанії, Греції та Португалії. У азійських країнах сформувалася власна модель корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, вона поділяється на китайську модель КСВ, яку використовують організації Китайської Народної Республіки (КНР) та Південної Кореї; японська модель КСВ та сінгапурська модель КСВ. Всі моделі КСВ мають лише їм притаманні ознаки, які відповідно дозволяють їх ідентифікувати до певної групи.

На рис. 1.1 наведено класифікацію моделей КСВ за географічним принципом:

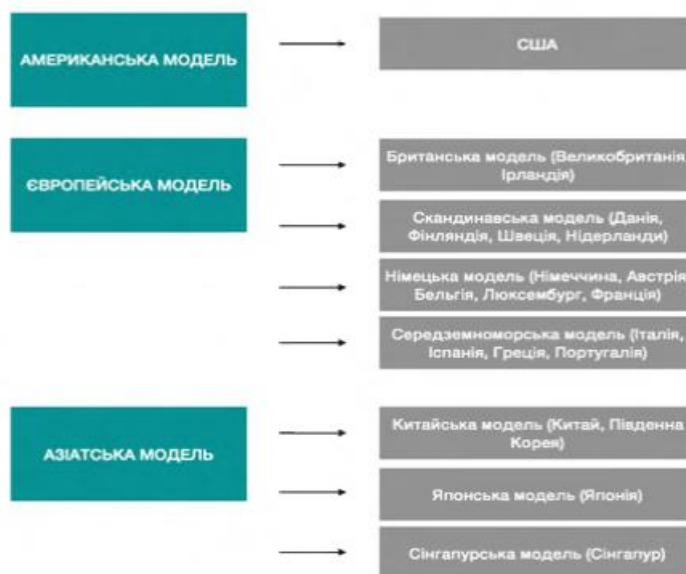


Рис. 1.1. Класифікацію моделей КСВ за географічним принципом:

Поряд з цим, в основі наведеної класифікації лежать моделі КСВ, які були виділені науковцями та у яких визначено основні ідентифікаційні риси, які сформувалися історично у менеджменті введення бізнесу. Зокрема, виділяють:

Філантропічну модель КСВ;

Інтегровані стратегія КСВ;

Стратегія створення спільної цінності;

ESG-орієнтована модель.

Філантропічна модель КСВ формується на добровільній фінансовій підтримці соціальних ініціатив. Тобто, компанії безкоштовно передають частку свого прибутку на підтримку соціально значимих проектів – освіта, екологія, добробут. Філантропічна діяльність компаній не пов'язана з її основною діяльністю, тому суми, які виділяються на пожертви чи благодійність можуть бути зменшені у залежності від економічної ситуації чи політики, яка впроваджується в ній. Особливістю аналізованої моделі є коротко часовий іміджевий ефект. Однак, імідж компанії через використання цієї моделі швидко може покращитися. Поряд з цим, її недоліком є обмежений вплив на довгострокову конкурентоспроможність компанії. Філантропічна модель КСВ вперше появилась у компаніях США. Тому, досить часто її називають американська модель КСВ. Ця модель є достатньо поширеною не лише для компаній американського континенту, але її використовують організації по всьому світу. Адже, вона є простою та адаптивною під будь який вид бізнесу чи управління. Нескладна форма побудови американської корпоративної соціальної відповідальності робить її придатною для використання у невеликих організаціях. Адже, не потрібно впроваджувати таким чином комплексну стратегічну політику КСВ на рівні стратегії. Вона не потребує залучення додаткових фінансових та людських ресурсів для її реалізації.

Українські компанії часто використовують американську КСВ у своїй діяльності. Однак, варто зазначити, що великі корпорації можуть

реалізовувати їх через створення різних благодійних фондів, які підтримують соціальні ініціативи. Зокрема, компанія Метінвест сформувала корпоративний фонд «Метінвест Політехніка», це переважно освітні програми, однак вони підтримують різні ініціативи громад, забезпечують гуманітарною допомогою регіони, які страждають під час війни. Фонд Інтертайп виділяє кошти на освітні програми, медицину та розбудову міської інфраструктури. Фонд Ріната Ахметова фінансує масштабні гуманітарні програми, надає медичну допомогу, здійснює різні заходи підтримки населення під час війни. Багато українських компаній використовує разові соціальні проекти у рамках реалізації американської моделі корпоративної соціальної відповідальності. Можна виділити такі заходи як фінансування та допомога при проведенні спортивних заходів, культурних фестивалів, освітніх заходів та проектів (програм), благодійність. Відомими проектами підтримки компанії Оболонь є підтримка спортивних та культурних заходів; ROSHEN у певний час здійснювала будівництво дитячих майданчиків на всій території України, фінансувало реконструкцію театрів; АТБ надає благодійну допомогу лікарням та соціально-вразливим категоріям населення. Зазначені заходи корпоративної соціальної відповідальності переважно мають іміджевий характер. Зазначимо, що вони не завжди супроводжуються системною не фінансовою звітністю.

Після 2022 року багато українських компаній почали реалізовувати масштабні благодійні програми. Зокрема, фінансували закупівлю медичного обладнання, підтримку ЗСУ, забезпечення гуманітарною допомогою внутрішньо переміщених осіб, дітей, сімей, які опинилися у важких життєвих обставинах, фінансували відбудову зруйновану інфраструктуру. Загалом, можна відзначити, що компанії, які раніше не мали системної КСВ стратегії в Україні, після 2022 року, почали активно впроваджувати філантропічні ініціативи. У багатьох випадках такі дії стали першим етапом переходу до більш інтегрованих моделей КСВ.

Більш ширшою та стратегічною є інтегрована модель корпоративної

соціальної відповідальності. Вона активно інтегрується до загальної стратегії підприємства. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність стає частиною корпоративної політики, системи управління персоналом, маркетингової стратегії та інвестиційної діяльності. Загалом, можемо виділити наступні ознаки інтегрованої моделі корпоративної соціальної відповідальності: системність реалізації; узгодження соціальних ініціатив із корпоративною стратегією; наявність довгострокових програм; взаємодія зі стейкхолдерами. Важливо, що аналізована модель буде реагувати на існуючі соціальні виклики, а також має можливість прогнозувати ризики їх формування та вчасно реагувати на них. У інтегрованій моделі КСВ відбувається поєднання інтересів підприємства та інтересів суспільства. Таким чином, вона відповідає концепції стейкхолдерського підходу [60] (Freeman, 1984).

Загалом, інтегрована модель КСВ використовується компаніями, які знаходяться на території європейського союзу. Хоча, варто зауважити, що вони є різними за своєю природою та цілями. Крім того, варто вказати на рівень регулювання, яка є основною ознакою саме у європейській моделі КСВ.

Побудова інтегрованої моделі КСВ передбачає усвідомлений крок керівництва щодо побудови окремої політики підтримки соціально-значимих проектів у структуру загальної стратегії компанії. Таким чином, відбувається системна взаємодія в управлінні не лише основною діяльністю організації, але й соціальних, економічних аспектів, які буде вирішувати бізнес. Така інтеграція дає можливість компанії вирішувати суспільно-значимі проблеми, а також підсилювати власну економічну ефективність та конкурентні позиції на ринку.

Загалом, достатньо багато світових компаній використовують інтегровану модель КСВ. Тобто, у них уже включена корпоративна соціальна відповідальність до стратегічних планів розвитку та звітності. Такі показники, можна отримати з аналізу Global 100, Ranking of the World's Most

Sustainable Corporations. Компанії вважають, що саме використання інтегрованої моделі КСВ дає їм цілу низку конкурентних переваг. Поряд з цим, орієнтація на інтеграційну модель КСВ зумовлена й певними чинниками, які сприяють її формуванню. Зокрема, до таких чинників відносять зростаючі вимоги стейкхолдерів, до яких відносять клієнтів, інвесторів, інституціональні державні органи, громадські організації. Вони вимагають від компаній більшої прозорості, етичної поведінки, більших зобов'язань та відповідальності за свої дії та суспільний вплив. Крім того, компанії мають враховувати й вимоги міжнародних стандартів нефінансової звітності, які посилюють вимоги щодо оцінки соціальних та екологічних показників. Тобто, організації мають дотримуватися вимог ESG-звітності (звітність за екологічними, соціальними та управлінськими показниками). Ще одним чинником, який посилює використання інтеграційної моделі КСВ є підвищення рівня регулятивних вимог з боку державних інституцій. Зокрема, у багатьох країнах на законодавчому рівні вводяться вимоги, які передбачають розкриття не фінансової інформації у діяльності організації. Таким чином, компанії мають показувати звітність щодо своєї діяльності у сфері захисту прав людини, екологічної політики, соціальної політики, застосування антикорупційних механізмів. Варта, зазначити, що й конкурентні переваги є чинником, що забезпечує інтегрованість КСВ у загальну стратегію діяльності організації. Таким чином, є можливість підвищити рівень лояльності споживачів, зміцнити бренд компанії та залучати додаткові фінансові інвестиції.

Отже, інтегрована модель КСВ є вибором компанії, яка задовольняє очікування суспільства про її діяльність, а також інструментом, який може застосовуватися для подолання сучасних викликів ринку.

Інтеграційна модель КСВ може бути реалізована компаніями у різний спосіб (формах). Зокрема, в організації може бути сформовано окремий підрозділ, який буде відповідати за політику сталого розвитку. Для її оцінки може застосовуватися різні показники. Тобто, формується управління

окремим напрямком діяльності підприємства, що відповідає за політику сталого розвитку.

Компанії, які впроваджують інтегровану КСВ, вибирають систематичність в опублікуванні не фінансової звітності, яка стосується соціально-значимих цілей у їх діяльності. Деякі підприємства, можуть формувати ESG-звітність відповідно до міжнародних стандартів (GRI, SASB, CSRD).

У сучасному бізнес-середовищі ESG-звітність (звітність за екологічними, соціальними та управлінськими показниками) стає важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності та інструментом прозорості для стейкхолдерів. За даними міжнародних досліджень, кількість компаній, що активно звітують про свої ESG-практики, значно зростає, а сам тренд на прозоре розкриття нефінансової інформації стає глобальним. Наприклад, кількість фірм, які повідомляють про свої кліматичні плани (частина ESG-звітності), зросла в 2024 році майже на 44 % порівняно з попереднім роком, охопивши близько 5 906 організацій у всьому світі [73].

Крім того, у реалізації інтегрованої моделі КСВ компанії забезпечують узгодження у власних бізнес-стратегіях соціальних цілей. Таким чином, для ефективної реалізації сталого розвитку у межах КСВ передбачає довгострокового планування, розробку стратегічних цілей та ініціатив щодо різних соціально значимих програм у різних екологічних норм, тощо.

В українському бізнес-середовищі інтегрована модель КСВ стає все більш поширеною серед великих компаній. Це пов'язано з прагненням відповідати міжнародним стандартам ESG, підвищувати прозорість та розширювати корпоративну відповідальність за межі благодійності.

Прикладами, інтегрованої моделі КСВ є ініціативи Нової пошти, яка реалізує комплексні програми підтримки персоналу, гуманітарної допомоги, розвитку громад, паралельно публікуючи нефінансові звіти та кодекс етики. Компанія Метінвест загалом уже має розроблену та реалізовує системну корпоративну соціальну відповідальність. Крім того, підприємство формує та

публікує ESG-звітність. Активно організація також реалізовує програми з охорони праці, розвитку місцевих громад, екологічні ініціативи. Інша компанія Київстар реалізує елементи інтегрованої корпоративної відповідальності у напрямках впровадження соціальних програм для цифрової грамотності освіти, інклюзії. Крім того, компанія звітує про сталий розвиток. Зазначені приклади свідчать про те, що інтегрована модель КСВ у сучасних українських компаніях перестає бути елементом іміджу і перетворюється на стратегічний інструмент управління.

Зазначимо, що зовнішні умови введення українськими компаніями бізнесу вимагають від нього ефективного впровадження інтегрованої моделі КСВ. Зокрема, важливим є інтеграція підприємств у європейське бізнес-середовище. Адже, для повноцінного входження українських підприємств у європейський простір необхідно максимально наблизити європейські стандарти в управлінні та звітності, в тому числі щодо сталого розвитку. Крім того, сьогодні інвестори звертають увагу на наявність корпоративної соціальної відповідальності, і відповідно це впливає на їх рішення, щодо довгострокового вкладення. Однак, зауважимо, що в Україні, ситуація з ESG-звітністю має свої особливості. Незважаючи на загальний світовий тренд, лише нечисленні українські компанії подають реальні ESG-звітності. За даними Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, на 2025 рік лише близько 20 компаній в Україні публічно розкривають ESG-звітність або її еквівалентні форми [36]. При цьому більшість українських підприємств ще знаходиться на стадії підготовки або адаптації до стандартів ESG: «понад 70 % компаній відзначили, що їм бракує доступної інформації та інструментів для імплементації ESG-принципів, що ускладнює впровадження та звітування» [36]. У регуляторному вимірі Україна активно працює над гармонізацією національних стандартів звітності зі сталого розвитку з європейськими вимогами, зокрема шляхом запровадження національної стратегії ESG-звітності відповідно до Директиви ЄС (CSRD), що має сприяти підвищенню рівня інтегрованої нефінансової звітності у найближчі роки [55].

Оскільки компанії бажають наймати талановитих працівників, а в Україні, потреба у них постійно зростає, наявність інтегрованої корпоративної соціальної відповідальності, збільшує шанси у боротьбі за них. Адже, працівники очікують відповідальної поведінки від компаній. Важливо, що саме інтегровані моделі КСВ, розглядаються підприємствами як механізм економічної стійкості українських компаній під час кризових викликів – пандемія COVID-19, війна, економічна невизначеність.

Отже, поширеність інтегрованої моделі корпоративної соціальної відповідальності в сучасних умовах є об'єктивною тенденцією, що відображає зміну очікувань суспільства, інвесторів і регуляторів щодо бізнесу. Інтегрована КСВ дозволяє компаніям не лише впливати на рішення соціальних та екологічних проблем, а й посилювати власну конкурентоспроможність, прозорість та репутацію.

Варто розглянути стратегію корпоративної соціальної відповідальності, яка передбачає створення спільної цінності [90] (Shared Value [90]). Теоретичні засади аналізованої стратегії були визначені М.Портером та М. Крамером [90] у 2011 році. Цей підхід вважають інноваційним. Адже, він передбачає зміну підходу до розуміння ролі бізнесу в суспільстві. Інноваційність аналізованого підходу визначається необхідністю створення спільної цінності, тобто інтеграцію соціальних проблем суспільства у саму основу бізнес-стратегій.

Застосування зазначеного підходу у діяльності компаній, дасть їм можливість підвищити рівень їх конкурентоздатності на ринку. Адже, вони мають змогу одночасно вирішувати соціальні та екологічні проблеми, які інтегровані у їх основну діяльність. Соціальні виклики розглядаються не як обмеження або витрати, а як джерело інновацій, нових ринків і довгострокових економічних переваг.

Таким чином, стратегія створення спільної цінності ґрунтується на ідеї взаємозалежності бізнесу та суспільства: економічний успіх компанії неможливий без стабільного соціального середовища.

М. Портер і М. Крамер [90] виділяють три ключові напрями реалізації цієї стратегії:

Перша, передбачає так зване переосмислення продуктів та ринків. Тобто, компанія має розробити продукт або послугу, які одночасно будуть задовольняти потреби споживача та вирішувати соціальні проблеми. До таких заходів можна віднести виробництво екологічно безпечної продукції, створення фінансових послуг для соціально вразливих груп, розвиток цифрових сервісів, які підвищують доступність послуг та інше.

Наступний напрям, пов'язаний з підвищенням продуктивності у ланцюгу створення вартості продукту. Отже, компанія може оптимізувати власні виробничі та управлінські процеси таким чином, щоб зменшити негативний екологічний та соціальний вплив. Зокрема, це може бути зменшення використання електроенергії на виробництво продуктів, покращення умов праці, зменшення рівня відходів від виробництва, впровадження антикорупційних стандартів в управління та інше. Таким чином, запропоновані заходи, будуть не лише зменшувати рівень витрат на виробництво продукції чи надання послуг, але й мають на меті зміцнити довіру до бренду.

Ще одним напрямом у впровадженні аналізованої стратегії є розвиток локальних кластерів. Тобто, бізнес має можливість здійснювати інвестиції у регіональну інфраструктуру, освіту, постачальників та партнерів. Отже, такі дії підприємства сприяють формуванню сприятливого середовища для його функціонування.

Зазначимо, що формування КСВ на основі створення спільної цінності не передбачає окремого бюджету на соціально значимі програми. Адже, ці витрати уже будуть відображені у економічній вартості продуктів чи послуг компанії.

Зазначимо, що стратегія КСВ створення спільної цінності можна вважати інноваційною, адже вона має свої особливі ознаки. Зокрема, від традиційних вона відрізнятиметься характером реалізації. Тобто, вона буде

представлена у повноцінній бізнес-стратегії, яка повністю інтегрована у діяльність підприємства. Крім того, у неї є чітка мета, яка полягає в отриманні одночасно як економічної вигоди так і соціальної. Ефективність аналізована стратегія КСВ повністю залежить від прибутку.

Вважається, що аналізована стратегія КСВ – створення спільної цінності має наступні переваги: формування довгострокових конкурентних переваг; зміцнення репутації бренду; підвищення інноваційного потенціалу; зменшення соціальних ризиків; залучення інвестицій.

Обрання та реалізація стратегії КСВ побудованої на створенні спільної цінності може мати ряд переваг для українського бізнесу. Особливо, корисною аналізована стратегія може бути у теперішній час. Вона дозволяє компаніям сприяти відновленню регіонів, що буде важливим для післявоєнної відбудови України, підтримує занятість (наприклад, може вирішити проблему з сільським безробіттям), розвивати та підтримувати локальні ринки, підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Зазначимо, що стратегія створення спільної цінності має суттєвий вплив на репутацію бренду. Її використання формує довіру у споживачів; підвищує рівень їх лояльності; зменшує репутаційні ризики підприємства; забезпечує позитивне позиціонування продуктів та компанії на ринку.

Таким чином, створення спільної цінності виступає не лише інструментом корпоративної соціальної відповідальності, а й механізмом забезпечення стійкого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Варто, здійснити аналіз моделі корпоративної соціальної відповідальності, яка має ESG-орієнтацію. Вважається, що ESG-орієнтована модель корпоративної соціальної відповідальності є сучасною формою інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне управління підприємством. Термін ESG (Environmental, Social, Governance) охоплює три ключові напрями відповідальності бізнесу: екологічний, соціальний та управлінський. До аналізованої моделі входять наступні компоненти:

1) Екологічний - Environmental (E). Цей компонент відповідає за вплив компанії на навколишнє середовище. Оцінка аналізованого компоненту КСВ стратегії відбувається на певних показниках, а саме вираховується: 1) зменшення рівня викидів CO₂; 2) використання енергоефективності у діяльності; 3) управління відходами; 4) використання відновлюваних джерел енергії; 5) раціональне використання природних ресурсів. Екологічний компонент стає особливо актуальним у контексті глобальних кліматичних змін та переходу до «зеленої економіки».

2) Соціальний компонент - Social (S). Для реалізації цього компоненту будуть визначати, як компанія здійснює взаємовідносини з працівниками, клієнтами, постачальниками та місцевими громадами. Відповідно оцінка аналізованого компонента відбувається за наступними показниками: рівень безпеки та охорони праці; які рівні можливості та інклюзивності; рівень розвитку персоналу; захист прав людини; наявність та розвиток корпоративної культури; рівень взаємодії з громадою Соціальний компонент безпосередньо впливає на рівень довіри до бренду та формування його репутаційного капіталу.

3) Управлінський компонент - Governance (G). Аналізований компонент передбачає рівень прозорості та якості корпоративного управління. Для оцінки зазначеного елемента використовують наступні параметри: наявність кодексу етики; антикорупційної політики; незалежність наглядових органів; рівень прозорості звітності; якість системи управління ризиками. Governance є фундаментом ESG-моделі, оскільки забезпечує контроль і стабільність реалізації екологічних та соціальних ініціатив.

Отже, зазначена стратегія передбачає системне управління нефінансовими ризиками та прозору звітність. ESG-орієнтована модель трансформує КСВ із елемента корпоративної культури у стратегічний інструмент управління ризиками та довгострокової вартості компанії. В Україні ESG-практики лише формуються. Лише частина великих компаній готує звіти зі сталого розвитку, а повноцінна інтеграція ESG-показників у

систему корпоративного управління перебуває на етапі розвитку. В умовах євроінтеграції та гармонізації законодавства України з нормами ЄС ESG-орієнтована модель стає стратегічною необхідністю. Вона дозволяє: відповідати міжнародним стандартам; залучати іноземні інвестиції; підвищувати конкурентоспроможність; забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу.

Зазначимо, що ESG-орієнтована модель має прямий вплив на репутацію бренду, оскільки: підвищує довіру інвесторів; формує позитивний імідж компанії; знижує репутаційні ризики; сприяє міжнародній інтеграції бізнесу. Компанії, що впроваджують ESG-підхід, сприймаються як більш прозорі, відповідальні та стійкі до криз.

Отже, ESG-орієнтована модель є найбільш системною та сучасною формою реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Вона поєднує екологічну, соціальну та управлінську відповідальність у єдину систему стратегічного управління, що сприяє формуванню довгострокової вартості компанії та зміцненню її репутації на ринку.

1.3. Бренд як нематеріальний актив організації, його взаємозв'язок з корпоративною соціальною політикою

У постіндустріальній економіці основна частка вартості компанії формується за рахунок нематеріальних активів. Бренд є одним із найважливіших таких активів. У науковій літературі використано різні визначення поняття бренду.

Відомий дослідник та практик Ф. Котлер [77], визначає аналізоване поняття «як обов'язок продавця надати покупцеві певний набір властивостей товару, переваг та послуг, а також гарантії їх якості» [1]. О. Штовба [1] досліджуючи поняття бренду, виходить з того, що це є цілісною сукупністю товарного знаку. Крім того, до бренду він відносить і знання споживачів, їх образи та асоціації, які у них сформувалися як у цільової аудиторії.

Сукупність перелічених обставин дозволяє збільшувати обсяги реалізації продукції. Однак, зазначене визначення є широким, та ставить залежність обсягу продажу продукції від наявності бренду, що у дійсності може й не відбуватися. На думку С. Велещук [1], під брендом варто розуміти перелік елементів, у який входять характеристики товару, а саме його атрибутика, образи, уявлення, знання споживачів, а також складові логотипу товарного знаку (марки), тобто рисунок, назва, звуковий ряд, захист, що відображає впізнаваність товару серед інших. Дещо дискусійним видається включення дослідницею до цього переліку товарного знаку, під яким вона розуміє юридичний захист. Загалом, компанії, які володіють брендами, мають їх юридично захистити, тому переважно виводячи їх на ринок, вони забезпечують й відповідно їх захист. І.В. Лисенко та А.Т. Кучер [1] визначають бренд, «як інструмент, що дозволяє споживачу визначитись у конкуренто напруженому ринковому середовищі й обрати «свій» товар серед інших за допомогою упізнавання певних переваг торгової марки» [1]. Вважаємо, обґрунтованим визначення бренду, що подає Ж.-Н. Капферер [1]: «Бренд – це ексклюзивна концепція, яку поділяє та бажає більшість людей, що втілена в товарах, послугах, місцях продажу і/або досвід» [1]. Дослідник Д. Д'Алессандро [1], розкриваючи зміст бренду виходить з того, що немає якогось його ідентифікатора, адже він зазначає, що «це більше, ніж реклама або маркетинг. Це все те, що надходить до голови людини відносно продукту, коли він бачить його логотип або чує назву» [1].

За визначенням Д. Аакера [37], бренд-капітал (brand equity) є сукупністю активів і зобов'язань, пов'язаних із брендом, його назвою та символікою, які додають або зменшують цінність продукту чи компанії для споживачів і власників бізнесу [37]. Відповідно до концепції Д. Аакера [37], структура бренд-капіталу включає такі основні компоненти: впізнаваність бренду; сприйману якість; лояльність споживачів; асоціації бренду; а також інші активи, пов'язані з брендом (патенти, торговельні марки, правовий захист) [37].

Розвиваючи даний підхід, К. Келлер [74] підкреслює, що сила бренду визначається знаннями та сприйняттям споживачів, які формуються через їх досвід взаємодії з компанією [74]. Згідно з концепцією *customer-based brand equity*, бренд-капітал існує у свідомості споживачів і залежить від рівня обізнаності про бренд та характеру асоціацій, які з ним пов'язані [74].

Репутація, у свою чергу, є узагальненою оцінкою діяльності компанії з боку різних груп стейкхолдерів — споживачів, партнерів, інвесторів, працівників та суспільства загалом. Вона формується на основі послідовності управлінських рішень, комунікацій та практичних дій компанії [56]. Як зазначає Ч. Фомбрун, корпоративна репутація є стратегічним нематеріальним активом, який здатний створювати довгострокову конкурентну перевагу [56]. Подібної позиції дотримується Г. Даулінг [53], який визначає репутацію як результат тривалого накопичення уявлень про надійність та соціальну відповідальність компанії [53].

Отже, бренд-капітал і корпоративна репутація є взаємопов'язаними категоріями, що формують нематеріальну вартість організації та безпосередньо залежать від рівня її корпоративної соціальної відповідальності. Бренд виступає носієм цінностей компанії, тоді як репутація відображає суспільну оцінку її діяльності. Саме через узгодженість стратегічних рішень, комунікаційної політики та практичної поведінки підприємства формується довгостроковий репутаційний капітал.

Брендинг у сучасному розумінні означає не лише створення впізнаваного візуального образу, а формування унікальної ринкової позиції підприємства та його чітке вирізнення серед конкурентів. Він охоплює систему цінностей, емоційних асоціацій і соціальних характеристик, які компанія транслює у взаємодії зі стейкхолдерами. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність стає важливим інструментом стратегічного брендингу.

У науковій літературі все більшої уваги набуває проблематика взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності та формування

бренду і репутації компанії. Дослідники підкреслюють, що КСВ виступає чинником зміцнення довіри, підвищення лояльності споживачів і формування позитивного іміджу організації. Через якісно вибудовану систему КСВ компанії отримують можливість сформувати стійку емоційну прив'язаність споживачів до бренду, підвищити рівень довіри інвесторів та забезпечити підтримку інших зацікавлених сторін.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність перестає бути додатковим елементом комунікаційної стратегії й перетворюється на стратегічний ресурс формування бренд-капіталу та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Керівництво сучасних організацій дедалі частіше визнає необхідність впровадження соціально відповідальної бізнес-практики як важливого чинника досягнення стратегічних переваг на ринку. Дослідження підтверджують, що корпоративна соціальна відповідальність позитивно впливає на ринкові результати та сприяє підвищенню корпоративної репутації (Luo & Bhattacharya, 2006; Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006) [80; 94]. Зокрема, соціально відповідальні ініціативи підсилюють довіру споживачів і формують довгострокову лояльність до бренду.

Поняття бренду, корпоративної репутації та ефективної КСВ слід розглядати як взаємопов'язані елементи стратегічного управління компанією, що забезпечують її ринкову стійкість. Репутація формується через послідовні дії корпорації та визнається всіма зацікавленими сторонами — клієнтами, партнерами, інвесторами, працівниками та суспільством загалом (Miles & Covin, 2000) [88]. Вона виступає безцінним нематеріальним активом, який здатний забезпечити конкурентні переваги та зменшити стратегічні ризики.

Зміцнюючи та захищаючи репутацію бренду, компанії можуть ефективно транслиувати свою надійність та відповідальність стейкхолдерам (Herbig & Milewicz, 1995) [68]. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність виступає механізмом формування довіри та підтримки з боку зацікавлених сторін (Maignan, Ferrell & Ferrell, 2005) [82]. Таким чином,

КСВ є не лише інструментом соціальної політики, а й стратегічним ресурсом формування бренд-капіталу та довгострокової ринкової стабільності компанії.

Ціла низка сучасних наукових досліджень підтверджує, що корпоративна соціальна відповідальність істотно підвищує цінність бренду, впливає на його автентичність та зміцнює довіру з боку різних груп стейкхолдерів. Зокрема, К. Валластер, А. Ліндгрін та Ф. Маон [97] зазначають, що КСВ є ключовим компонентом формування цінності фірми, оскільки вона інтегрується у стратегічну комунікацію бренду та визначає його соціальну ідентичність [97].

Дослідження Х. Агініса та А. Главаса [38] підтверджують, що системна реалізація КСВ сприяє підвищенню довіри працівників, клієнтів та партнерів, а також формує довгострокову організаційну стійкість [38]. Подібні висновки зроблено Х. Вангом, Л. Тонгом, Р. Такеучі та Г. Джорджем, які встановили позитивний зв'язок між рівнем корпоративної соціальної відповідальності та зростанням репутаційного капіталу, особливо в умовах інституційної нестабільності, характерної для багатонаціональних компаній [98].

На думку К. Гартенберга, М. Прата та Г. Серафейма [63], ефективна реалізація КСВ може використовуватися організаціями як інструмент досягнення стратегічних цілей, включаючи підвищення фінансових результатів та ринкової вартості [63]. У свою чергу, К. Кован та Ф. Гузман [65] доводять, що поєднання корпоративної соціальної відповідальності з цілеспрямованим маркетингом (purpose-driven marketing) сприяє зміцненню корпоративного бренду та підвищенню його ефективності [65].

Отже, результати сучасних досліджень підтверджують, що КСВ є не лише етичним або соціальним обов'язком бізнесу, а й стратегічним чинником формування бренд-капіталу, репутаційної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Разом із тим, участь компанії у корпоративній соціальній відповідальності за відсутності автентичних мотивів або у разі її

використання виключно як інструменту маркетингового позиціонування може призвести до протилежного ефекту — підриву ідентичності корпоративного бренду та негативного впливу на сформовану репутацію. Обізнані зацікавлені сторони, особливо споживачі, здатні критично оцінювати дії компаній і виявляти нещирість або декларативність соціальних ініціатив (Miller, 2008) [85]. У таких випадках КСВ може трансформуватися з фактора довіри у джерело репутаційного ризику.

Як зазначають Мак-Вільямс і Сігел [81], корпоративна соціальна відповідальність передбачає вихід за межі мінімальних законодавчих вимог і реалізацію добровільних ініціатив, спрямованих на створення суспільної цінності (McWilliams & Siegel [81], 2001) [81]. Отже, формальний або поверхневий підхід до КСВ суперечить її сутності та може спричинити втрату довіри.

Водночас численні дослідження підтверджують, що стратегічно інтегрована КСВ здатна забезпечити компаніям конкурентні переваги та фінансові вигоди (Luo & Bhattacharya, 2006) [80; 70] та сформуванню його легітимність (Luo & Bhattacharya [80], 2006; Ugglä [95], 2006; Vaaland et al. [96], 2008; Werther & Chandler [100], 2005) [80; 96; 100]. Легітимність бренду, своєю чергою, сприяє зміцненню взаємовідносин між компанією та її стейкхолдерами.

Проте, як підкреслюють Блюменталь і Бергстром [45], далеко не всі корпорації повною мірою використовують потенціал КСВ як інструменту формування бренду (Blumenthal & Bergstrom, 2003) [45]. Часто соціальні ініціативи залишаються ізольованими від стратегічного управління брендом, що обмежує їхній довгостроковий ефект.

За словами Файрштейна [62], репутація є найсильнішим чинником стійкості будь-якої організації (Firestein, 2006) [62]. На відміну від бізнес-стратегії, яку можна змінити або скоригувати, серйозно пошкоджену репутацію відновити надзвичайно складно. Репутація формується як сукупність уявлень і оцінок зацікавлених сторін щодо діяльності організації

(Fombrun, Gardberg & Sever, 2000) [57]. Організації з позитивною репутацією залучають більш сприятливу взаємодію зі стейкхолдерами (Fombrun & van Riel, 2003) [58], що, у свою чергу, забезпечує виживання та прибутковість бізнесу (Roberts & Dowling, 2002) [91].

Крім того, сприятлива корпоративна репутація виступає ефективним механізмом підтримки конкурентної переваги, сприяє збереженню та задоволеності клієнтів (Caminiti, 1992) [47], а також забезпечує позитивне висвітлення діяльності компанії у засобах масової інформації (Fombrun et al., 2000) [57].

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність має подвійний потенціал: за умов стратегічної інтеграції вона зміцнює бренд та репутацію, тоді як формальний або нещирий підхід може призвести до їх ослаблення. Саме автентичність і послідовність КСВ визначають її реальний вплив на бренд-капітал організації.

Виділимо основні механізми впливу КСВ на бренд та репутацію компанії:

Формування довіри у споживачів. Саме відповідальна поведінка компанії, яка закладена у корпоративній соціальній відповідальності підвищує рівень довіри споживачів та інших партнерів.

Соціальні ініціативи створюють позитивні асоціації та емоційний зв'язок з брендом, та відповідно формують прихильність до бренду та збільшують репутаційну стійкість компанії.

Прозора та етична діяльність компанії мінімізує негативні інформаційні впливи.

Соціально відповідальні бренди частіше обираються споживачами.

Важливе значення має корпоративна соціальна відповідальність бренду компанії у зв'язку з швидкою цифровізацією економіки. Адже, це пришвидшує не лише процес позитивного чи негативного впливу КСВ на репутацію та бренд компанії, але й знижує її фінансові показники. Саме тому інтеграція принципів КСВ у бренд-стратегію є необхідною умовою довгострокового

розвитку

Модель взаємозв'язку можна представити так:

КСВ→Довіра→Лояльність→Репутація→Вартість бренду

Отже, корпоративна соціальна відповідальність виступає чинником формування нематеріальної вартості організації.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні підходи до корпоративної соціальної відповідальності трансформувалися від філантропічної моделі до інтегрованої та ESG-орієнтованої системи управління. Якщо на ранніх етапах КСВ розглядалася переважно як добровільна благодійна діяльність бізнесу, то сьогодні вона виступає стратегічним інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та формування репутаційного капіталу компанії.

Аналіз стратегічних моделей КСВ показав, що найбільш ефективною в сучасних умовах є модель створення спільної цінності та ESG-орієнтована модель, оскільки вони забезпечують одночасне досягнення економічної ефективності та соціального ефекту. Саме поєднання економічних, соціальних та екологічних компонентів дозволяє підприємствам адаптуватися до глобальних викликів, знижувати ризики та зміцнювати довіру стейкхолдерів.

У науковій літературі все більшої уваги набуває проблематика взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності та формування бренду і репутації компанії. Дослідники підкреслюють, що КСВ виступає чинником зміцнення довіри, підвищення лояльності споживачів і формування позитивного іміджу організації. Через якісно вибудовану систему КСВ компанії отримують можливість сформувати стійку емоційну прив'язаність споживачів до бренду, підвищити рівень довіри інвесторів та

забезпечити підтримку інших зацікавлених сторін.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність перестає бути додатковим елементом комунікаційної стратегії й перетворюється на стратегічний ресурс формування бренд-капіталу та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА РЕПУТАЦІЮ БРЕНДУ (НА ПРИКЛАДІ НОВОЇ ПОШТИ)

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «НОВА ПОШТА»

Нова пошта є лідером приватного логістичного ринку України. Компанія забезпечує доставку документів, посилок і вантажів по Україні та за кордон.

Юридичне форма діяльності аналізованої компанії – товариство з обмеженою відповідальністю – ТОВ «Нова Пошта». Досліджуване підприємство було зареєстроване 19.01.2001 року. Місце її юридичної реєстрації визначено м. Київ. У статутних документах компанії зазначено її початковий (статутний) капітал - 4654075 грн [21].

Сьогодні Нова пошта – це розгалужена компанія, які об'єднує різні напрямки діяльності. Зокрема, Нова пошта в Україні, яка спеціалізується на поштовій логістиці на території нашої держави. NOVA POST EUROPA – підприємство, яке входить до групи компаній Нова, що займається логістичними операціями (послугами), які здійснюються на території Європи, а також між Європою та Україною.

Компанія NOVA PAY – небанківська фінансова установа. Вона спеціалізується на розвитку власної міжнародної платіжної системи. Крім того, цей напрям компанії Нова надає фінансові послуги приватним клієнтам та бізнесу.

Підприємство NOVA GLOBAL, також входить до системи компаній Нова та спеціалізується на розвитку глобального сегменту ринку електронної комерції. Крім того, воно розвиває співпрацю з міжнародними онлайн маркетплейсами.

До компетенції компанії NOVA Digital входить виробництво веб-додатків та програмного забезпечення групи всіх компаній Нова. Вона

відповідає також за побудову ІТ архітектури будь якої складності для системи компаній.

Supernova Airlines – це авіакомпанія групи Нова. Вона була створена для забезпечення швидкої доставки пошти клієнтам у будь якій точці світу. Загалом, компанія сьогодні працює на авіа ринку зарубіжних країн, не маючи змоги дислокацію на власних українських аеропортах.

На рис. 2.1. показано структуру компаній Нова Пошта [13].

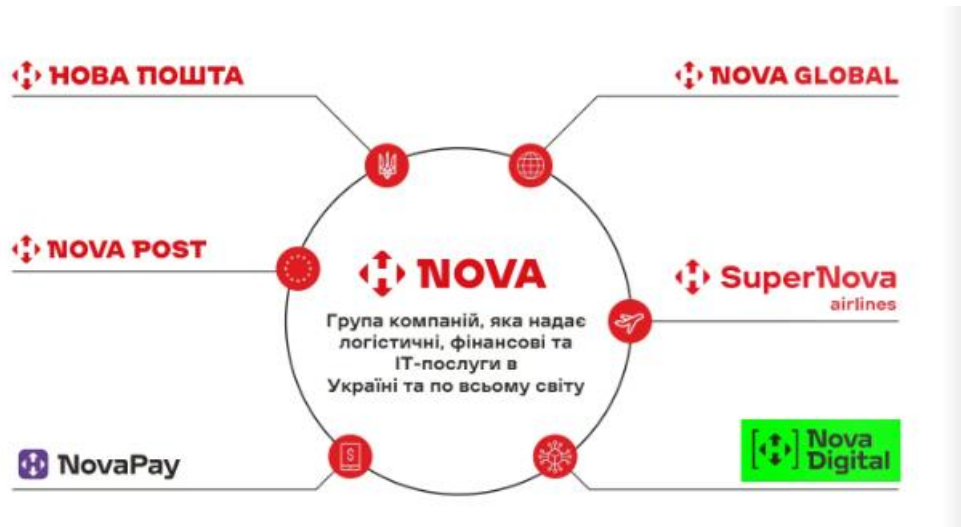


Рис. 2.1. Структура компаній Нова Пошта [13].

Перші значні досягнення аналізованого підприємства відбулися у 2005 році. Саме у цей період вона почала працювати з великими клієнтами та вступила у конкурентну боротьбу на ринку логістичних послуг. Крім того, у зазначений період діяльності компанії, вона визначилася з основними цінностями, які залишаються й сьогодні – висока якість послуг та клієнтський сервіс.

Завоювання позицій на ринку логістичних послуг у 2005 році дали поштовх для формування ключової команди управлінців [21], що також зумовило й формування нової організаційної структури підприємства. Отже, було створено адміністративні центральні офіси у м. Києві та Полтаві. По друге, компанія сформувала регіональні філії [21].

У 2007 році аналізоване підприємство вийшло на прибутковість у своїй основні діяльності. А уже в 2009 році, воно зайняло лідерські позиції на

ринку експрес доставки посилок в Україні [21]. У зазначеному періоді, компанія сформувала 80 відділень, а кількість доставок збільшився до 1,6 млн. посилок [21].

Закладений розвиток підприємства пришвидшився у 2010 році. Кількість відділень аналізованої компанії збільшився до 140 відділень. Крім того, компанія почала приділяти увагу удосконаленню та інформатизації системи сортування вантажів та логістики. Підприємство також почала оновлювати власний автопарк. Проведенні удосконалення сприяли гарантуванню клієнтам надійності та своєчасному сервісу послуг. Важливим напрямом діяльності компанії стало налагодження роботи з сегментом е-commerce. З цією метою, було підписано багато договорів з багатьма інтернет-магазинами. Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» стала головним партнером сектору е-commerce, які почали активно розвиватися в Україні. Компанія почала надавати послугу «логістика під ключ». Це дало, їй змогу зайняти провідне місце на ринку B2C [21]. Таким чином, це дало можливість уже в кінці 2011 року, підприємству відкрити більше 500 відділень на всій території України та збільшити кількість доставлених поставок до 12 млн. у аналізованому році [21]. У 2011 році, на підприємстві було зайнято більше ніж 5 тис. осіб. Розуміючи важливість освіти та набуття необхідних компетенцій працівниками компанії, керівництвом було прийнято рішення про відкриття внутрішнього «Корпоративного університету» [21].

Протягом 2012-2016 років досліджуване підприємство активізувало діяльність у пошуку нових напрямків діяльності. Таким чином, було вирішено зайнятися міжнародною логістикою вантажів. У 2014 році створено «Нова пошта Глобал», яка відповідала за міжнародний напрямок. Спочатку відкрилися представництва Нової пошти у Молдові та Грузії (2014 рік). У 2015 році підприємство заявило про вихід на міжнародний ринок поставок у 200 країн. Поряд з цим напрямком, компанія розробляє вихід на ринок електронних грошових переказів. У цей період, вона пропонувала здійснити такі перекази через каси ForPost. Ще одним напрямком діяльності стала

можливість клієнтам замовити послугу фулфілмента («НП Логістик») [21]. Це стало певною основою для створення ТОВ «НоваПей».

Важливим рішенням керівництва стало запровадження у бізнес процеси сучасних ІТ рішень. Зокрема, розробка та впровадження мобільного додатку Нової пошти. Це сучасний сервіс компанії, який надає споживачам доступ до важливої інформації про логістичний маршрут їхньої посилки. Крім того, цифрові технології було застосовано в обробці вантажів, сортувальних операціях на терміналах. Крім того, у 2019 році досліджувана компанія активно почала практикувати встановлення пошто матів та відкриття міні-відділень (parcelshops). Таким чином, для клієнтів створювалися умови сервісу отримання посилки майже біля дому або офісу [21].

Одним з важливих етапів роботи Нової пошти є участь у гуманітарних та волонтерському проєкті, які були створенні ще у 2014 році. Саме з серпня 2014 року компанія зобов'язалася безкоштовно відправляти вантажі для військових. Проєкт має назву «Гуманітарна пошта України». Він посилюється з повномасштабним вторгненням. Зазначимо, що вказаний соціальний проєкт є одним з головних таких напрямків аналізованої компанії. Вважаємо, що сьогодні ініціатива волонтерських поставок є однією з ключових у забезпеченні обороноздатності країни. Зазначимо, що Нова пошта має й інші реалізовані соціальні ініціативи, зокрема «Розвиток книго читання», «Школа бізнесу Нова Пошта», еко-проєкт зі збору вторинної сировини у відділеннях, «Підтримка бігового руху» (марафони/напівмарафони в 12 містах України), «КРУТО Нова Пошта» й інші [21].

Зазначимо, що працівники Нової Пошти для захисту своїх трудових прав у 2015 році створили Всеукраїнську профспілку працівників. Ще одним кроком компанії у захисті працівників є впровадження у 2018 році добровільного медичного страхування. Медичним страхуванням можуть скористатися працівники підприємства, які працюють більше одного року [21].

В 2015 рік Нова пошта мала відділення у 1000 населених пунктів

України. Таким чином, система компанії складалася з 1400 поштоматів, 37 терміналів та 2200 відділень. Для порівняння уже у 2020 році кількість відділень аналізованої компанії збільшилась до 6102.

Кожного року Нова Пошта збільшує кількість поставок. У 2015 році їх кількість складала 100 млн. У 2019 році у порівнянні з 2018 роком збільшилась до 213 млн. відправок (22%).. Збільшила компанія й міжнародні відправлення, які у 2019 році склали 3,2 млн. (26%).

У 2021 році аналізоване підприємство стало визнаним лідером на логістичному ринку. Ознаками їхньої позиції стала швидка доставка відправлень до будь якого місця - відділення, пошто мату, адреса (на вибір клієнта).

Кількість відправлень/отримання посилок нової пошти протягом 2016-2021 року постійно збільшувалась, що сприяло відкриттю у 2019 році нових відділень (майже у 3 рази).

Повномасштабна війна, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, не зупинила розвиток Нової пошти. За інформацією компанії на початку 2025 року було відкрито 13208 відділень. Варто, звернути увагу й на активне встановлення підприємством пошто матів. Їх кількість на початок 2025 року становила 24002 [15].

Важливо, що компанія не зважаючи на важку ситуацію на прифронтових територіях, працювала та намагалася їх розвивати. У 2024 році було відкрито 1214 точок сервісу компанії. При цьому найбільші частка їх відкривалася на території Харківської, Дніпропетровської, Запорізької областей [34].

Динаміка відділень ТОВ «Нової пошти» протягом 2016-2024 року.

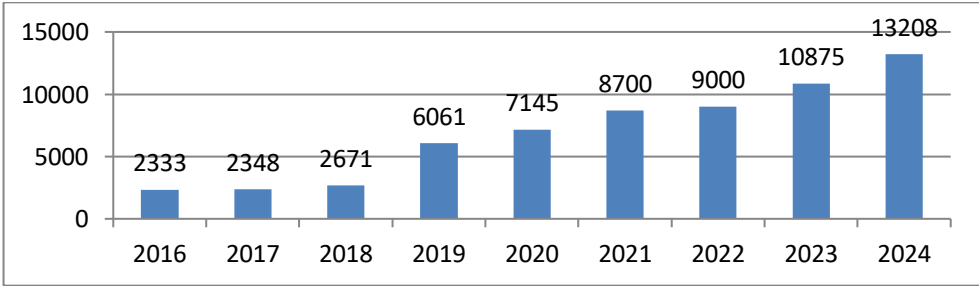


Рис. 2.2. Динаміка відділень ТОВ «Нової пошти» протягом 2016-2024

року.

Динаміка відправлень посилок та вантажів протягом 2021 по 2024 рік.

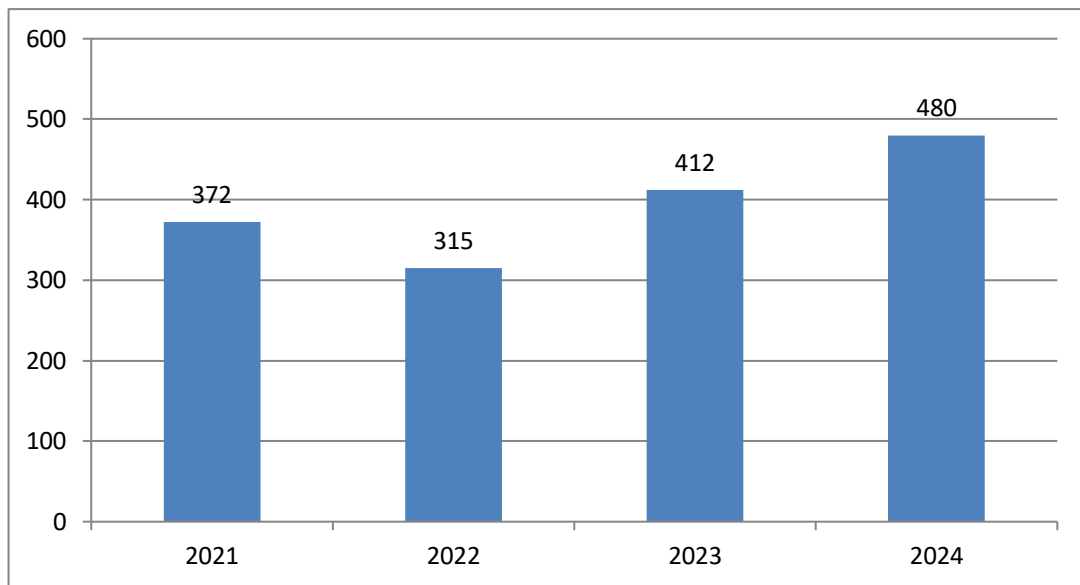


Рис. 2.3. Динаміка відправлень посилок та вантажів протягом 2021 по 2024 рік, млн..

Зменшення відправлення посилок у 2022 році у порівнянні з 2021 роком, в основному зумовлено втратою ринку росії. Адже, після повномасштабного вторгнення було заборонено працювати з країною агресором.

Нова Пошта у 2022-2025 роках продовжила розвивати міжнародний логістичний напрямок. У 2022 році було відкрито відділення у Польщі, а у 2023 році доєдналося ще 9 країн Європи – Литва, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Латвія, Угорщина та Італія. Кількість відділень у країнах відображено на рис. 2.4.

Найбільша кількість відділень зосереджена у Польщі – 39 відділень, Молдові – 19 відділень, Німеччині – 11 відділень. Відповідно у 2023 році 91,7% міжнародних відправлень забезпечили Польща (47,7% або 1,3 млн) та Молдова (44% або 1,2 млн відправлень). У Німеччині було здійснено 112 тис відправлень. Таке розміщення є економічно обґрунтованим, оскільки: Польща є головним логістичним хабом для українського бізнесу та міграційних потоків; Молдова має географічну близькість і стабільні торговельні зв'язки; Німеччина характеризується високою концентрацією української діаспори та значним ринковим потенціалом.

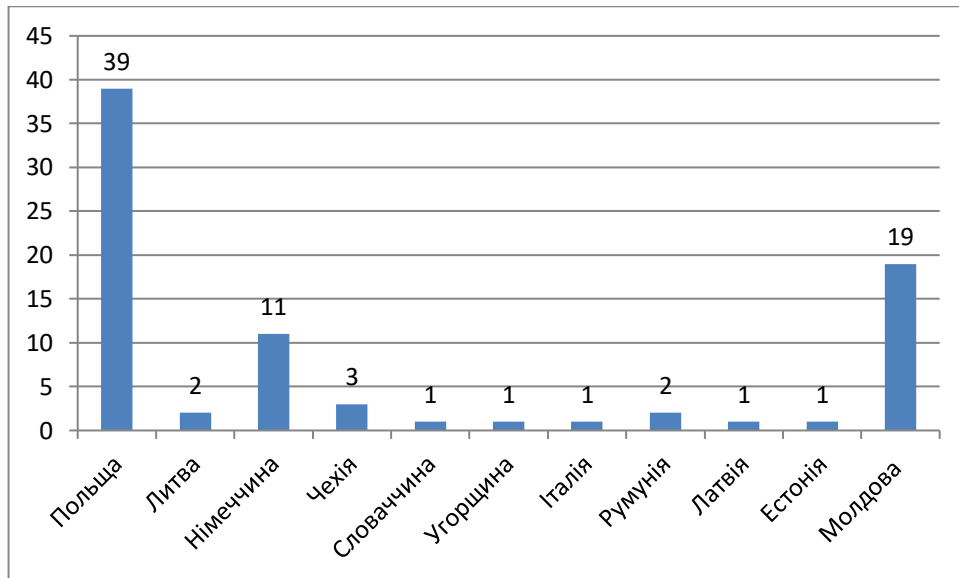


Рис. 2.4. Кількість відділень Нової Пошти у Європі [1].

У країнах Балтії та Центральної Європи (Литва – 2, Румунія – 2, Чехія – 3, Словаччина – 1, Угорщина – 1, Латвія – 1, Естонія – 1, Італія – 1) кількість відділень поки що є мінімальною. Це свідчить про: початковий етап експансії; тестування ринку; поступове нарощування логістичної інфраструктури.

Концентрація відділень у Польщі та Молдові свідчить про орієнтацію компанії на: обслуговування транскордонних потоків; підтримку української діаспори; забезпечення стабільних логістичних каналів між Україною та ЄС.

Водночас присутність у країнах Балтії та Центральної Європи демонструє стратегічну диверсифікацію та формування довгострокової європейської платформи розвитку.

Зазначимо, що найбільша кількість відправлень була у Польщі, Румунії та Польщі.

У 2024 році у ТОВ «Нова Пошта» працювало 34106 осіб, що на 1162 особи більше ніж у 2023 році. Динаміку зміни працівників зайняти на підприємстві показано на рис. 2.5.

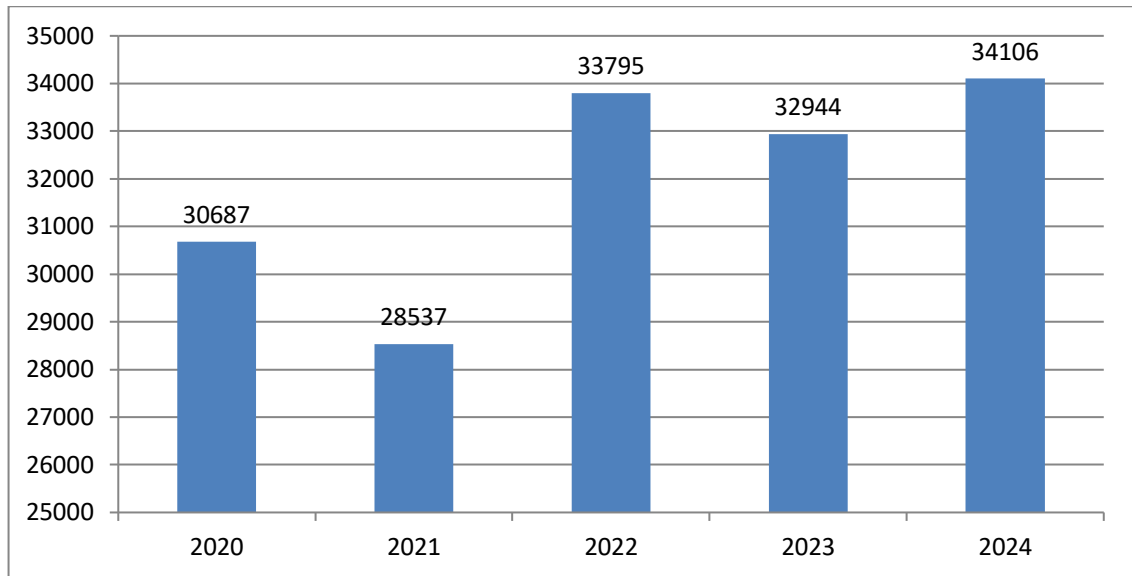


Рис. 2.5. Динаміку зміни працівників зайняти на ТОВ «Нова Пошта» протягом 2020-2024 рр., осіб.

На рис. 2.6. показано зміну чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» протягом 2019-2024 року. У 2020 році чистий прибуток у порівнянні з 2019 роком зріс на 26,6%, що пов'язано з активізацією електронної комерції. У 2021 році спостерігається різке зростання — понад 162% приросту відносно 2020 року. Це свідчить про масштабування бізнес-моделі та підвищення операційної ефективності. У 2022 році відбулося зменшення прибутку на 17,9% пояснюється впливом воєнних факторів, логістичними обмеженнями та зростанням витрат. 2023 рік став піковим для ТОВ «Нова Пошта», прибуток зріс на 85,7% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про адаптацію компанії до кризових умов та відновлення ринкової активності. У 2024 році прибуток зменшився на 36,9% відносно 2023 року. Ймовірними причинами є: зростання інвестиційних витрат, модернізація інфраструктури, підвищення операційних витрат, стабілізація попиту після пікового 2023 року. Проте показник 2024 року залишається значно вищим за рівень 2019–2020 рр., що свідчить про довгострокове зростання компанії.

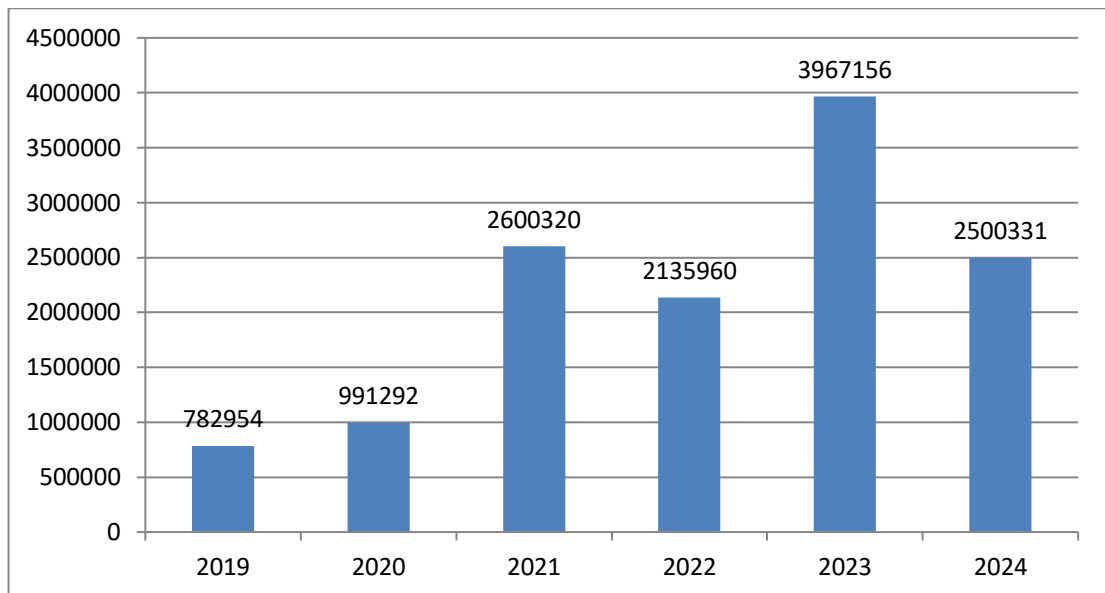


Рис. 2.6. Динаміку зміни чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» протягом 2020-2024 рр., грн..

Отже, динаміка чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» характеризується високою волатильністю, однак загальною позитивною тенденцією зростання. Незважаючи на спад у 2022 році та корекцію у 2024 році, компанія демонструє довгострокову фінансову стійкість і здатність до адаптації в умовах кризового середовища.

Протягом 2022-2025 року компанія працює під впливом систематичних ризиків. На її діяльність впливають військові дії, макроекономічна нестабільність, нестабільна законодавча база, постійне збільшення вартості ресурсів та енергетичні виклики.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» є фінансово стійкою, інноваційно орієнтованою та соціально відповідальною компанією, що поєднує активне розширення інфраструктури, високі операційні показники та системну реалізацію корпоративної соціальної відповідальності. Сформована бізнес-модель дозволяє підприємству не лише утримувати лідерські позиції на ринку, а й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності компанії «Нова Пошта»

Нова пошта, одна з небагатьох логістичних компаній на українському ринку, яка відповідально ставиться до корпоративної соціальної відповідальності. Адже, цілий підрозділ аналізованої організації займається соціальною політикою, яка має багато напрямів реалізації. Крім того, сьогодні стратегія КСВ є обґрунтованою та інтегрованою у загальну стратегію підприємства.

Загалом, Нова пошта спочатку своєї діяльності будувала корпоративну соціальну відповідальність за традиційною стратегією (філантропічною), однак поступово керівництво зрозуміло необхідність іншого підходу до неї. Поштовхом до більш прогресивної моделі стратегії корпоративної соціальної політики став вихід компанії на міжнародні логістичні ринки та перехід компанії до випуску власних цінних паперів та їхнього розміщення на біржах з цінних паперів. Таким чином, глобалізаційні виклики стали основою у побудові нових підходів до стратегії побудови корпоративної соціальної політики.

Висвітлення корпоративної соціальної політики досліджуване підприємство розпочало у звітах про управління, які систематично формуються з 2019 року. Вони є у вільному доступі на сайті компанії.

Крім того, досліджувана компанія підтримує напрямок сталого розвитку. Відповідний розділ сталого розвитку ведеться на сайті компанії, а також у публічному доступі є звіти сталого розвитку компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність компанії вибудовується, враховуючи 10 принципів Глобального договору ООН, стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності та звітності SA 800 ISO 26000. Норми корпоративної соціальної відповідальності визначені у Кодексі корпоративної етики. Важливим компонентом нормативної складової формування та реалізації корпоративної соціальної відповідальності є

укладений Колективний договір між працівниками та керівництвом Нової Пошти. Таким чином, основними напрямками у корпоративній соціальній відповідальності досліджуваної компанії є: формування та регулювання взаємовідносин між працівниками підприємства; захист прав людини; забезпечення реалізації принципів охорони праці та техніки безпеки працівника на робочому місці; ефективне використання ресурсів організації; дотримання принципів збереження довкілля; забезпечення недопущення конфлікту інтересів; умови отримання та передачі подарунків та організації різних заходів (розважального характеру); принципи взаємовідносин між різними групами контрагентів – споживачів, клієнтами, державними органами, різними засобами масової інформації. Важливо, що компанія з метою дотримання Кодексу корпоративної етики та принципів корпоративної соціальної відповідальності, затверджено та введено вдію телефонної лінії довіри. Крім того, проводиться внутрішній аудит (плановий та позаплановий).

Нова пошта декларує дотримання прав людини та засуджує будь які прояви їх порушення. Таким чином, у діяльності підприємства заборонена будь яка форма дискримінації. Мається на увазі на всіх етапах діяльності організації: прийомі на роботу, звільненні, просуванні на кадрових щаблях, оплаті праці, чи статевою, освітньою, віковою, расовою, політичною, релігійною ознакою чи іншими. Зазначається також, що компанія засуджує будь які форми дитячої чи примусової праці. Важливо, що досліджувана організація визнає можливості свободи об'єднання працівників, з метою захисту їх трудових прав. Дослідження зазначеної характеристики в колективній соціальній відповідальності є важливим.

Ще одним важливим напрямком корпоративної соціальної відповідальності компанії є протидія корупції та хабарництва. У Кодексі корпоративної етики Нової Пошти визначено заходи протидії корупції у досліджуваній організації. Крім того, прийнято Політику протидії корупції ТОВ «Нова Пошта». Таким чином, підприємство декларує нульову

толерантність до корупції. Важливо, що керівництво проводить заходи спрямовані на підвищення рівня антикорупційної культури між працівниками Нової Пошти. Окремо проводяться заходи щодо протидії корупції у контрагентів, з якими співпрацює Нова Пошта.

З контрагентами ТОВ «Нова Потшта» працює на основі принципів, що закладені в Кодексі поведінки постачальника. Зазначений кодекс розміщений на сайті компанії. Таким чином, з його умовами може ознайомитися будь який контрагент. На думку, керівництва, зазначені принципи Кодексу мають бути стовідсотково бути включеними у всі договори, які підписуються з контрагентами ТОВ «Нової Пошти». Одним з положень Кодексу поведінки постачальника є не припустимість постачальника, агента, працівника бути учасникам корупційних дій.

Компанія веде боротьбу з шахрайством. У зв'язку з цим було виділено у Кодексі корпоративної етики положення, що регламентують процеси, що мають запобігати шахрайству (2018 рік). Таким чином, сьогодні діє Політика протидії шахрайства у всіх структурах ТОВ «Нова Пошта».

Основними заходами у протидії корупції та шахрайству у ТОВ «Нова Пошта» є: проведення службових перевірок, організації роботи гарячої лінії за типом комплієнс, постійні інформаційні роз'яснювальні заходи, які мають на меті попередити та виявити ознаки шахрайства та корупції.

У 219 році компанія Нова Пошта була змушена ввести також у дію Політику управління конфліктами. Основна мета полягала у врегулюванні приватних інтересів та інтересів підприємства. Загалом, зазначена політика уже 2023 році була видозмінена до Стандарту організації управління. Основна мета зазначеного стандарту – будь які прояви корупції є заборонені в Компанії на будь якому її організаційному рівні.

Елементом корпоративної соціальної відповідальності ТОВ Нової Пошти є програма Гуманітарна допомога Нова Пошта. Зазначений проект в компанії працює уже 11 років. Він був створений з метою допомоги волонтерським та благодійним фондам доставляти вантажі для закриття

суспільно-потребуючих потреб різних груп населення. Цей напрям охоплює доставку різних вантажів та посилок від благодійних фондів та волонтерських рухів військовим, дітям та сім'ям, які постраждали від війни, інших потребуючим категоріям. Нова Пошта у цьому проекті співпрацює з 2215 благодійними фондами та волонтерськими рухами. Серед них: Повернись живим», Український продовольчий фонд «Food Foundation UA», фонд «Сергія Притули», фонд «Життєлюб», «Клуб Добродії» та інші. Крім того, у межах проекту реалізовується проекти підтримки й тваринам. Використовуючи аналізований проект, Нова Пошта доставила 130 тис. тонн посилок (вантажів) допомоги. У 2024 році у межах проекту було доставлено 63,9 тис. тонн вантажів.

Нова Пошта разом з різними благодійними фондами реалізує та підтримує їхні ініціативи у підтримці військових, дітей, сімей постраждалих від війни, тварин. Зокрема, з БФ «Зампотех» з компанією реалізує проект доставки безкоштовно військовим шин; з ГО «PowerKit» доставляють безкоштовно військовим павербанки, які робить ця організація; у 2024 році було доставлено обдарованим творчим дітям з маленьких міст та сіл 537 боксів від ініціативи зміно творців; від фундації Дім Рональда Макдональда було доставлено безкоштовно потребуючим сім'я 32 тис продуктових наборів; компанія допомогла безкоштовно доставити українським дітям 31,3 тис рюкзаків турботи надані їм БФ «Клуб Добродії» та інші. Зазначимо, що доставка безкоштовної гуманітарної допомоги не обмежується лише Україною. Так, у 2024 році компанія доставляла гуманітарні вантажі постраждалому населенню Іспанії від урагану Дана – мешканцям Валенсії, Мурсії, Андалусії.

Нова Пошта підтримує проекти спрямовані на допомогу службам, які рятують людські життя, а саме Державна служба надзвичайних ситуаціях (ДНСН). Зокрема, було виділено кошти у сумі 3,69 млн для купівлі проти уламкових бронешоломів.

Нова Пошта реалізує проекти спрямовані на підтримку військовий.

Зокрема, наприкінці 2024 року, компанія долучилася до державного проекту «Плюси» у за стосунку Армі+. За умовами реалізації цього проекту військові мають змогу перебуваючи у прифронтових зонах отримувати та відправляти посилки та вантажі до 30 кг лише за 1 грн (максимальна кількість відправлень у кількості 3 штрихкоди).

У 2023 році аналізована компанія долучилася до реалізації важливої та потрібної для нашої країни ініціативи – «Без бар'єрів». У межах цього проекту було проведено наступні заходи: у 2024 році було відкрито перше відділення Нової пошти за принципом побудови без бар'єрів; топ менеджери пройшли тренінги безбар'єрності, що проводилися ГО «Безбар'єрність»; розроблена та впроваджена власна внутрішня програма навчання працівників у поводження безбар'єрності.

Важливим напрямком Нової пошти є надання фінансової підтримки родинам працівників, які загинули захищаючи нашу країну. Зокрема, компанія взяла на себе витрати пов'язані з похованням воїнів, колишніх працівників. Крім того, родини полеглих воїнів за потреби мають можливість отримати юридичну, психологічну допомогу (в тому числі й дитячого психолога). Компанія у 2022 році прийняла рішення допомагати дітям працівників, які загинули на війні. Ця допомога полягає у наданні їм фінансової допомоги до досягнення ними повноліття. Таким чином, у 2024 році 77 дітей отримали допомогу у розмірі 10 тис. грн.. Одноразові щомісячні витрати на підтримку дітей у 2024 році становили 8,5 млн. грн.. Крім того, досліджувана компанія виділяє одна розові кошти на отримання такими дітьми освіти у різних навчальних закладах України та світу. Зокрема, у 2024 році 3 дитини отримали кошти на навчання. Максимальна сума гранту становить 12,5 тис. дол. США.

Нова пошта підтримує демобілізованих працівників. Для них діють різні програми допомоги та підтримки. Зокрема, виділяються кошти на їх лікування та реабілітацію, вони можуть скористатися медичним страхуванням підвищеного рівня (250 тис. грн. на рік), проводять

перенавчання та підбір нових професій у разі потреби, надання юридичної допомоги.

У межах цього проекту Нова Пошта підтримує регіональні програми пов'язані з реабілітацією військових та цивільних, які постраждали від війни. Зокрема, у Рівненській області було відкрито модульне містечко для цих потреб. Нова Пошта виділила на будівництво 25 млн. грн.. У 2024 році реабілітацію у ньому вже пройшли 34 військових та 4 цивільних осіб.

У системі Нової Пошти діє Школа Бізнесу. У 2024 році зазначена школа організувала навчальний курс для волонтерів. Під час навчання учасники мали навчитися як залучати ефективно кошти для проектів, будувати комунікацію, забезпечувати мотивацію команди. Важливо, що учасника під час проходження навчання мали змогу розробити унікальний проект, який керівництво Нової Пошти – Гуманітарний проект профінансувало на 100 000 грн.

Важливим проектом нової пошти є підтримка спортивних та культурних проектів. Нова Пошта обрала для себе біг основним видом спорту. Тому, постійно організовує різні марафони на підтримку різних соціально-значимих проектів. Загалом, уже було проведено 60 марафонів та бігових подій. У 2024 році теж організовувалися та проводилося декілька марафонських забігів. Однак, варто виділити перший безбазрєрний марафон. У ньому взяли участь 3400 учасників, 300 представників мало мобільних груп, а також 1600 представників бігунів з різних країн (5 континентів). У цьому марафоні було зібрано 500 000 грн благодійних внесків, які було перераховано на реабілітацію військових у центрі Незламності.

Крім того, Нова Пошта підтримує й інші спортивні заходи. Зокрема, проект «Грай за Україну», що підтримує тенісний спорт, та фонд Світоліної, яка організувала спортивний табір для дітей.

Культурна складова компанії є теж присутньою у корпоративній соціальній відповідальності. Компанія, самостійно організувала святкове новорічне шоу – Доставка казки до Вашого міста. Підтримувала Нова Пошта

й виставки організовані у Києві та Херсоні.

Нова пошта постійно приділяє увагу екологічним ініціативам. Зокрема, у межах цього напрямку корпоративної соціальної відповідальності реалізують: екологічне пакування (вся пакувальна тара компанії стовідсотково переробляється; використання піддонів з спіненого полімеру, які розроблені власним підрозділом компанії, замість дерев'яних; встановлення пошто матів на сонячних батареях; реалізована ініціатива – без паперовий офіс; перехід а електротранспорт (купівля у 2024 році 18 електроскутерів, 64 електромобілі, 30 електровелосипедів, велосипедів).

Аналізуючи відповідні звіти можна стверджувати, що компанія у 2019 році почала використовувати модель корпоративної політик яка формується на основі ESG-підходу. Хоча, варто зауважити, що у концепції корпоративної соціальної відповідальності досліджуваної компанії присутня інтегрована модель. Нова пошта реалізує комплексні програми підтримки персоналу, гуманітарна допомога, розвиток громад, наявність у неї етичного кодексу, публікація звітів з управління. Все це вказує на реалізацію цієї моделі.

Зауважимо, що й реалізується стратегія корпоративної соціальної відповідальності - спільної цінності в діяльності Нової пошти. За умовами цієї концепції відбувається формування спільних цінностей, що передбачає поєднання економічною ефективністю компанії та вирішення суспільно значимих проблем. Аналіз різних проектів та напрямів діяльності Нової Пошти вказує на реалізацію зазначеної моделі корпоративної соціальної відповідальності. Адже, соціальні ініціативи інтегруються у бізнес модель та відповідно одночасно буде отримано економічну та суспільну вигоду.

У цьому підході, варто виділити, що ТОВ «Нова Пошта», активно розвиває логістичні рішення для різних соціальних груп. Таким чином, їхні послуги стають доступнішими для населення. Це можна прослідкувати на постійному розширенні мережі відділень у великих та невеликих населених пунктах (незважаючи на ризики відкриття нових на прифронтових територіях), постійному встановленні нових пошто матів, та активний

розвиток цифрових сервісів. Таким чином, збільшується рівень доступу громадян до логістичної інфраструктури, надається підтримка малому та середньому бізнесові; активно розвивається електронна комерція. Отже, досліджувана компанія одночасно розширює власну клієнтську базу та сприяє розвитку підприємництва, як в певних регіонах так і в Україні в цілому.

Можна стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта» намагається підвищити ефективність ланцюга створення вартості логістичної послуги. Компанія оптимізує логістичні маршрути, здійснює автоматизацію сортувальних центрів та впроваджує енерго ефективні рішення у ресурсному забезпеченні. Ці кроки дають їй можливість зменшити витрати операційної діяльності (основної); зменшити споживання ресурсів; і відповідно зменшувати екологічний вплив її діяльності на навколишнє середовище. Отже, аналізована організація отримує не лише економічну вигоду (зменшення операційних витрат), але й намагається отримати екологічний ефект, що відповідає принципам створення спільної цінності.

Діяльність ТОВ «Нова Пошта» спрямована на розвиток локальних громад та кластерів. Можна стверджувати, що компанія відіграє важливу роль у забезпеченні гуманітарної логістики та підтримує розвиток регіональної інфраструктури. Адже, відкриття нових відділень, дає можливість підвищити зайнятість населення в певному регіоні (на початок 2025 року на підприємстві працювало 34106 осіб). Крім того, достатньо розгорнута логістична структура компанії дозволяє співпрацювати з місцевими постачальниками, що підвищує економічну стабільність громад. Інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури формує сприятливе середовище для функціонування малого та середнього бізнесу. Отже, у результаті створюється мультиплікативний ефект для економіки громади, міста (регіону, країни).

Використання моделі спільної цінності Новою Поштою, вказує на отримання економічного та соціального ефекту. Зокрема, збільшується

рівень доходів компанії, зміцнюється довіра клієнтів, підвищується рівень лояльності працівників, формується позитивний репутаційний ефект.

З економічної точки зору, розширення мережі та інвестиції в інфраструктуру стимулюють зростання обсягів відправлень. З соціальної — компанія сприяє розвитку підприємництва, забезпеченню зайнятості та підтримці громад.

Отже, діяльність «Нової пошти» підтверджує, що стратегія створення спільної цінності є ефективним інструментом поєднання бізнес-інтересів із суспільними потребами. Соціальні ініціативи компанії не є ізольованими благодійними проєктами, а інтегровані у стратегічну модель розвитку. Це сприяє формуванню стійкої конкурентної позиції та зміцненню репутації бренду в умовах сучасних викликів.

Компанія Нова Пошта поступово переходить до реалізації моделі корпоративної соціальної відповідальності, яка базується на ESG-підході (екологічний, соціальний, управлінський) компонент. Це можна спостерігати у відповідних управлінських звітах протягом 2019-2024 роках. Це прослідковується у наступних елементах впровадження принципів сталого розвитку через: публікацію звітів зі сталого розвитку; наявність Кодексу корпоративної етики; системну гуманітарну діяльність; модернізацію логістичної інфраструктури; цифровізацію процесів.

Екологічний компонент ESG-моделі «Нової Пошти» інтегрований у виробничі та логістичні процеси компанії. Основними напрямками реалізації є: оптимізація логістичних маршрутів; автоматизація сортувальних центрів; впровадження енергоефективних технологій; перехід до безпаперового документообігу; використання електротранспорту; впровадження перероблюваного пакування.

Компанія реалізує принцип «зменшення впливу на довкілля через підвищення операційної ефективності». Наприклад, оптимізація маршрутів дозволяє скоротити витрати пального на 8–12%, що одночасно знижує викиди CO₂ та зменшує операційні витрати. Таким чином, екологічна

складова безпосередньо пов'язана з економічною ефективністю.

Перехід до цифрових сервісів (понад 60% операцій через мобільний додаток) сприяє скороченню паперового документообігу, що також відповідає принципам сталого розвитку.

Соціальний компонент є найбільш розвиненим у структурі ESG-моделі компанії. Його реалізація охоплює: захист прав працівників (Колективний договір, профспілка); медичне страхування; підтримку сімей загиблих працівників; програми для демобілізованих; гуманітарну логістику; підтримку військових; розвиток локальних громад; підтримку освіти, культури та спорту.

Програма «Гуманітарна пошта України» є ключовим елементом соціальної відповідальності компанії. За час її функціонування доставлено понад 130 тис. тонн гуманітарної допомоги, з яких 63,9 тис. тонн — лише у 2024 році.

Соціальний мультиплікативний ефект проявляється у: створенні понад 34 тис. робочих місць; генеруванні близько 7,2 млрд грн фонду оплати праці на рік; підтримці малого та середнього бізнесу через розвиток логістичної інфраструктури.

Таким чином, соціальна складова ESG-моделі формує не лише гуманітарний ефект, а й економічний внесок у розвиток регіонів.

Управлінський компонент ESG-моделі «Нової Пошти» характеризується високим рівнем формалізації та нормативного регулювання. Основними елементами є: Кодекс корпоративної етики; Політика протидії корупції; Політика протидії шахрайству; Політика управління конфліктом інтересів; Кодекс поведінки постачальника; система комплаєнсу; гаряча лінія довіри; внутрішній аудит.

Компанія декларує нульову толерантність до корупції та впроваджує механізми внутрішнього контролю. Наявність прозорості управлінської структури та публічної звітності свідчить про відповідність міжнародним стандартам корпоративного управління.

Фінансова стійкість (дохід 44,8 млрд грн у 2024 році, рентабельність близько 4,9%) підтверджує ефективність управлінських рішень навіть в умовах підвищених ризиків.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє системний перехід від традиційної філантропічної моделі КСВ до комплексної ESG-орієнтованої стратегії управління. Екологічні, соціальні та управлінські компоненти інтегровані у стратегічну архітектуру компанії та впливають на фінансові показники, операційну ефективність і репутаційний капітал.

Хоча ESG-модель у діяльності ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень інтеграції у стратегічне управління, її реалізація супроводжується комплексом фінансових, репутаційних, регуляторних та операційних ризиків. Ключовим завданням компанії є забезпечення балансу між: економічною ефективністю; соціальною відповідальністю; екологічною трансформацією; прозорістю корпоративного управління.

Оскільки, Нова Пошта буде використовувати стратегію корпоративної соціальної політики на основі ESG-модель, варто здійснити її SWOT-аналіз. Тобто, оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони ESG-підходу компанії, а також зовнішні можливості та загрози його подальшого розвитку.

У таблиці 2.1. наведена SWOT-матриця ESG-моделі ТОВ «Нової Пошти».

Таблиця 2.1

SWOT-матриця стратегії корпоративної соціальної відповідальності ESG-моделі ТОВ «Нової Пошти».

Сильні сторони	Слабкі сторони
Інтеграція ESG у стратегічне управління	Дисбаланс між компонентами (S > E)
Публічна звітність (звіти з управління, сталого розвитку)	Висока вартість ESG-ініціатив
Розвинена соціальна складова (гуманітарні програми, підтримка військових)	Обмежена стандартизація ESG-метрик за міжнародними стандартами
Кодекс етики, антикорупційна політика, комплаєнс	Недостатня деталізація екологічних KPI (викиди CO ₂ , ESG-бенчмаркінг)
Цифровізація та автоматизація процесів	Висока залежність від операційної стабільності в умовах війни
Міжнародна експансія та адаптація до європейських стандартів	Ризик перевантаження соціальними зобов'язаннями

Можливості Підвищення інвестиційної привабливості Залучення міжнародних партнерів Доступ до міжнародного фінансування Формування високого ESG-рейтингу Підвищення лояльності клієнтів Розвиток зеленої логістики	Загрози Посилення регуляторних вимог ЄС (CSRD, ESG-розкриття) Репутаційні ризики (ESG-washing) Воєнні ризики та енергетична нестабільність Зростання витрат на екологічну модернізацію Економічна нестабільність Конкуренція з глобальними логістичними операторами
---	--

Отже, головною перевагою корпоративної соціальної відповідальності ESG-моделі «Нової Пошти» є її інтегрованість у стратегічну систему управління. Компанія не обмежується декларативними принципами, а формує нормативну базу (Кодекс етики, антикорупційна політика, політика управління конфліктами).

Соціальна складова є найбільш потужною: масштабна гуманітарна діяльність, підтримка військових, реабілітаційні програми, інвестиції у громади формують високий рівень довіри до бренду.

Найбільш помітним слабким місцем є дисбаланс ESG-компонентів: соціальний напрям значно випереджає екологічний. Для міжнародного ESG-позиціонування важливо посилити саме екологічні KPI (викиди, енергоспоживання, carbon footprint). Крім того, ESG-трансформація потребує значних фінансових ресурсів, що може впливати на рентабельність у короткостроковій перспективі.

Подальший розвиток ESG-моделі відкриває для компанії стратегічні можливості: підвищення інвестиційної привабливості; відповідність стандартам ЄС; доступ до міжнародних фінансових інструментів; формування іміджу «національного чемпіона» з високим ESG-рейтингом.

Розвиток зеленої логістики (електротранспорт, альтернативна енергетика) може стати конкурентною перевагою на європейському ринку.

Основними загрозами аналізованої стратегії є: посилення міжнародних стандартів звітності; ризик формального сприйняття ESG без глибокої

трансформації; воєнні ризики; енергетична нестабільність; зростання вартості «зелених» технологій.

Особливо важливим є ризик репутаційної чутливості: чим вищий рівень публічності ESG, тим більші очікування суспільства.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність ESG-модель «Нової Пошти» має високий потенціал розвитку та вже сформувала міцну соціальну складову. Для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні доцільно посилити екологічний компонент. Компанії необхідно систематизувати ESG-KPI відповідно до міжнародних стандартів. Баланс між фінансовою ефективністю та соціальними зобов'язаннями є критичним фактором стійкості.

ESG-модель у діяльності компанії виступає не лише інструментом соціальної відповідальності, а й механізмом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та формування позитивного бренду в умовах сучасних економічних і геополітичних викликів.

2.3. Аналіз впливу колективної соціальної відповідальності на репутацію бренду

Керівництво ТОВ «Нової Пошти» достатньо багато уваги приділяє формування позитивного бренду на ринку. При цьому, позиція підприємства на ринку є стабільно високим. Адже, за дослідженнями компанії бренд Нової пошти має 100% пізнаваність. Крім того, з опитуваних 96% користувачів користувалися та користуються послугами компанії, а 93% використовували послуги підприємства протягом шести місяців. Крім того, 88% згадують компанію впершу чергу.

Зауважимо, що для вимірювання репутації досліджуваної компанії було розроблено власний індекс репутації. Він базується на методології міжнародної моделі RepTrak. Однак, розробники Нової Пошти вирішили додати свої компоненти. Відбір компонентів відбувався під час якісних та

кількісних досліджень, які проводили фахівці компанії в 2023 році. Модель остаточно була апробована у 2024 році. Таким чином, запропонована модель оцінки бренду дозволяє комплексно оцінити ефективність роботи компанії зі стейкхолдерами, особливості сприйняття компанії на ринку та її медійний вплив.

Кожному значенню оцінки бренду відповідає певний колір (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Зони оцінки бренду

Таким чином, було отримано показник репутації бренду на рівні 77,6 пунктів. Ця оцінка перебуває у зеленій зоні. Таким чином, Нова Пошта має міцну репутацію. Однак, на думку керівника підрозділу, яка займається репутацією бренду, завдання компанії стати брендом з неперевершеною репутацією.

На рис. 2.8. показано репутаційні компоненти бренду Нової пошти, які було оцінено під час дослідження.

Бачимо з рис. 2.8, що незважаючи на високу оцінку репутації бренду Нової Пошти, структура індексу демонструє нерівномірність окремих компонентів.

Отже, результативність бізнесу було оцінено на 89 пунктів, і його загальна вага у структурі оцінки займає 5%. Це є найвищим показником серед компонентів, які оцінювалися. Це означає, що компанія сприймається як фінансово стабільна, ефективна та конкурентоспроможна. Навіть за відносно невеликої ваги (5%) цей фактор суттєво підсилює довіру до бренду.

Наступна оцінка компоненти близькість цінностей і принципів отримала 85 пунктів, та її вага у структурі складає 16%. Цей компонент оцінено також високо, що свідчить про відповідність бренду суспільним очікуванням. Це

безпосередньо пов'язано з гуманітарною діяльністю, підтримкою ЗСУ та активною соціальною позицією компанії.



Рис. 2.8. Репутаційні компоненти бренду Нової пошти

Оцінка соціальної відповідальності отримала також 85 пунктів з вагою у структурі компонентів на рівні 9%. Аналізований компонент має високий бал. Загалом, він вказує на ефективність реалізації KCB та ESG-моделі. Соціальний компонент є однією з ключових репутаційних переваг компанії.

До середнього рівня оцінки компонентів репутації бренду Нової Пошти віднесемо прозора діяльність. Цей компонент отримав 75 пунктів. І його вага у структурі компонентів займає 7% . Він свідчить, що компанія має достатній рівень відкритості, однак існує потенціал для вдосконалення нефінансової звітності та ESG-метрик.

Оцінка компоненту технологічний розвиток та якість сервісів отримала 68,5 пунктів, його вага становить у структурі компонентів оцінки репутації бренду 24%. Це найбільша вага у структурі індексу (24%). Показник вище середнього, однак саме цей компонент має стратегічне значення для логістичного бізнесу. Підвищення технологічності безпосередньо вплине на загальний індекс.

Наступний компонент оцінки репутації бренду - людяність і центризація на клієнті. Він отримав 65 пунктів (його вага у структурі всіх компонентів

становила 19%. Зазначений показник компанії вказує на добру оцінку, але вона не є максимальною. Це свідчить про необхідність посилення клієнтського сервісу, особливо у кризових регіонах.

До найслабших компонентів оцінки репутації бренду Нова Пошта віднесено:

Безпеку даних. Цей показник отримав 58 пунктів. Але, його вага була оцінена у структурі усіх компонентів репутації бренду компанії на 10%. Це є одним з найнижчих показників. В умовах цифровізації та міжнародної експансії кібербезпека є критично важливою. Це потенційний репутаційний ризик.

І останній компонент оцінки компонентів репутації бренду є запобігання виникненню досвіду клієнта. Його оцінили на 13 пунктів, і його вага у структурі усіх компонентів складає 10%. Цей новий компонент має найнижчий рівень. Йдеться про попередження негативного клієнтського досвіду. Показник потребує серйозного управлінського фокусу.

Отже, репутація Нової пошти має сильну соціально-ціннісну основу. Найвищі бали отримали компоненти, пов'язані з результативністю та соціальною відповідальністю.

Найбільший потенціал зростання у досліджуваної компанії має бути спрямований на технологічний розвиток та формування позитивного клієнтського досвіду. Оскільки «Технологічний розвиток» має найбільшу вагу (24%), навіть незначне зростання цього показника може суттєво підвищити загальний індекс. У ризиковій зоні перебувають показники безпека даних та превенція негативного досвіду клієнтів.

У контексті формування та реалізації корпоративної соціальної відповідальності ESG-моделі ці аспекти належать до компонента управління (Governance).

У таблиці 2.2. відображено зв'язок репутації бренду та ESG-моделлю.

Таблиця 2.2

Зв'язок репутації бренду та ESG-моделлю ТОВ «Нової Пошти»

Репутаційний компонент	ESG-компонент
Соціальна відповідальність	S
Людяність, цінності	S
Безпека даних	G
Прозорість	G
Технологічний розвиток	E + G
Результативність бізнесу	G

Отже, репутаційна структура підтверджує, що сильні сторони компанії зосереджені у Social та Governance-компонентах ESG, тоді як технологічна та безпекова складові потребують подальшого посилення.

Репутація компанії як нематеріальний актив безпосередньо впливає на її фінансові показники, конкурентоспроможність та довгострокову ринкову стійкість. Репутаційний індекс ТОВ «Нова Пошта» на рівні 77,6 балів свідчить про високий рівень довіри з боку клієнтів, партнерів та суспільства. Аналіз його структури дозволяє простежити вплив окремих компонентів на фінансову динаміку підприємства.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 здійснено комплексний аналіз стратегій корпоративної соціальної відповідальності та оцінено їх вплив на репутацію бренду на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Отримані результати дозволяють сформулювати такі висновки:

ТОВ «Нова Пошта» є системоутворюючим лідером приватного логістичного ринку України, що забезпечує національну та міжнародну доставку документів, посилок і вантажів.

Аналіз реалізації корпоративної соціальної відповідальності засвідчив еволюцію КСВ Нової пошти від філантропічної моделі до інтегрованої та ESG-орієнтованої системи управління.

Репутаційний індекс 77,6 свідчить про високий рівень довіри до бренду «Нова Пошта». Найбільший внесок у формування позитивної репутації забезпечують: соціальна активність, ціннісна відповідність, результативність бізнесу. Водночас стратегічними зонами розвитку залишаються: підвищення рівня кібербезпеки, вдосконалення клієнтського досвіду, посилення технологічної складової. Таким чином, подальше вдосконалення ESG-моделі здатне підвищити репутаційний індекс до рівня 80+ балів у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Отже, в ході проведеного дослідження було отримано наступні висновки:

Корпоративна соціальна відповідальність є еволюційною концепцією, що трансформувалася від філантропічної діяльності до стратегічної моделі управління впливом бізнесу на суспільство. Історично витoki КСВ пов'язані з ідеями благодійності (Е. Карнегі), однак системного теоретичного обґрунтування вона набула у працях Г. Боуена (1953), який заклав основи відповідальності бізнесу перед суспільством. Подальші дискусії між прихильниками «корпоративного егоїзму» (М. Фрідмен) та «корпоративного альтруїзму» привели до формування концепції «розумного егоїзму», відповідно до якої соціальні інвестиції розглядаються як чинник довгострокової економічної вигоди.

Сучасне розуміння КСВ сформувалося під впливом міжнародних стандартів та європейської регуляторної політики. Порівняльний аналіз Зеленої книги ЄС (2001 р.) та оновленої Стратегії ЄС (2011 р.) засвідчив перехід від добровільної участі бізнесу в соціальних ініціативах до системної відповідальності підприємств за їхній вплив на економічні, соціальні та екологічні процеси. Таким чином, КСВ поступово інтегрується у корпоративне управління, систему звітності, управління ризиками та взаємодію зі стейкхолдерами. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні стандарти (ISO 26000, GRI, CSRD, ESRS), які посилюють вимоги до нефінансової звітності та прозорості.

Теоретичні підходи до КСВ демонструють перехід від одновекторної економічної логіки до стейкхолдерської моделі управління. Модель А. Керролла (піраміда КСВ) систематизувала економічний, правовий, етичний і філантропічний виміри відповідальності. Теорія стейкхолдерів Р. Фрімена визначила обов'язок компанії враховувати інтереси широкого кола зацікавлених сторін. Подальші дослідження (Портер і Крамер, Bhattacharya та

ін.) довели, що КСВ може виступати джерелом інновацій, конкурентних переваг, формування людського капіталу та зміцнення організаційної ідентичності.

У розвитку корпоративної соціальної відповідальності можна виділити три ключові етапи: філантропічний (1960–1970 рр.); період усвідомленої стратегічної участі бізнесу (1970–1980 рр.); етап інтеграції соціальних інвестицій у бізнес-модель (з кінця 1980-х років до сьогодні). Сучасний етап характеризується інтеграцією принципів сталого розвитку та ESG-підходу у стратегічне управління підприємствами.

Стратегічні моделі реалізації КСВ відображають різний рівень її інтеграції у бізнес-діяльність. Філантропічна модель має короткостроковий іміджевий ефект та не завжди забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Інтегрована модель КСВ передбачає системність, довгостроковість та взаємозв'язок соціальних ініціатив зі стратегією підприємства. Модель створення спільної цінності (Porter & Kramer) інтегрує соціальні проблеми у саму основу бізнес-моделі та розглядає їх як джерело економічного зростання. Найбільш сучасною формою виступає ESG-орієнтована модель, що поєднує екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G) компоненти в єдину систему стратегічного управління нефінансовими ризиками.

ESG-модель трансформує КСВ із добровільної ініціативи у стратегічний інструмент управління ризиками та формування довгострокової вартості компанії. Екологічний компонент орієнтований на мінімізацію впливу на довкілля; соціальний – на управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами; управлінський – на забезпечення прозорості та етичності корпоративного управління. В умовах євроінтеграції ESG-підхід стає стратегічною необхідністю для українських компаній.

Бренд у сучасній економіці виступає ключовим нематеріальним активом організації. Наукові концепції Д. Аакера та К. Келлера доводять, що бренд-капітал формується через впізнаваність, лояльність, асоціації та сприйману

якість. Корпоративна репутація (Фомбрун, Даулінг) розглядається як стратегічний ресурс, що створює довгострокову конкурентну перевагу. Бренд є носієм цінностей компанії, а репутація – відображенням суспільної оцінки її поведінки.

Корпоративна соціальна відповідальність виступає стратегічним чинником формування бренд-капіталу та репутації. Дослідження (Luo & Bhattacharya; Sen, Bhattacharya & Korschun; Aguinis & Glavas; Wang et al.) підтверджують позитивний зв'язок між КСВ та репутаційною стійкістю, довірою споживачів, фінансовими результатами та ринковою вартістю компанії. Соціально відповідальна поведінка формує довіру, що трансформується у лояльність, позитивну репутацію та зростання вартості бренду.

Водночас формальний або декларативний характер КСВ створює ризики репутаційного ослаблення (CSR-washing). За відсутності автентичності та системності соціальні ініціативи можуть призвести до втрати довіри з боку стейкхолдерів. Отже, ключовою умовою позитивного впливу КСВ на бренд є її стратегічна інтеграція та відповідність реальним управлінським практикам.

Взаємозв'язок КСВ і бренду можна представити як послідовний ланцюг:

КСВ → Довіра → Лояльність → Репутація → Вартість бренду → Довгострокова конкурентоспроможність.

ТОВ «Нова Пошта» є системоутворюючим лідером приватного логістичного ринку України, що забезпечує національну та міжнародну доставку документів, посилок і вантажів. Компанія еволюціонувала від малого підприємства до багатoproфільної групи NOVA, яка об'єднує логістичний (Нова пошта в Україні та NOVA POST EUROPA), фінансовий (NOVA PAY), цифровий (NOVA Digital), глобальний e-commerce (NOVA Global) та авіаційний (Supernova Airlines) напрями. Така диверсифікація свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на масштабування, цифровізацію та інтеграцію у міжнародні ринки, що підсилює її конкурентоспроможність і стійкість.

Компанія демонструє високий рівень адаптивності до кризових умов 2022–2025 років, зберігаючи розвиток мережі, інноваційність та операційну результативність. Розширення інфраструктури у 2024 році (відкриття 1214 нових точок сервісу), активне розгортання мережі поштоматів і підтримання роботи на прифронтових територіях підтверджують здатність підприємства функціонувати в умовах воєнних, енергетичних і макроекономічних ризиків. Динаміка чистого прибутку за 2019–2024 роки свідчить про волатильність, однак загалом підтверджує довгострокову фінансову стійкість і здатність до відновлення після шоків (зокрема спад у 2022 р. та корекція у 2024 р. не нівелювали загальної траєкторії зростання).

Міжнародна експансія Нової пошти у 2022–2025 роках є економічно обґрунтованою та стратегічно логічною. Компанія сконцентрувала найбільшу присутність у Польщі (39 відділень) та Молдові (19 відділень), які забезпечили основний обсяг міжнародних відправлень у 2023 році (разом 91,7%). Це підтверджує орієнтацію на ключові транскордонні потоки, українську діаспору та формування стабільних логістичних каналів між Україною та ЄС. Паралельна присутність у країнах Балтії та Центральної Європи свідчить про початковий етап тестування ринків і формування довгострокової платформи європейського розвитку.

Аналіз реалізації корпоративної соціальної відповідальності засвідчив еволюцію КСВ Нової пошти від філантропічної моделі до інтегрованої та ESG-орієнтованої системи управління. Компанія не обмежується разовою благодійністю, а формує інституційну основу відповідальної поведінки через: звітування (з 2019 року), наявність Кодексу корпоративної етики, антикорупційної політики, комплаєнсу, механізмів внутрішнього контролю (аудит, лінія довіри), а також регулювання соціально-трудових відносин (колективний договір, профспілка). Такий підхід свідчить про інтеграцію КСВ у стратегічні процеси та корпоративне управління.

Найбільш розвиненим у структурі КСВ/ESG Нової пошти є соціальний компонент (S), що проявляється у масштабній гуманітарній діяльності,

підтримці військових, програмі допомоги сім'ям загиблих працівників, підтримці демобілізованих, ініціативах безбар'єрності, а також у розвитку локальних громад. Проєкт «Гуманітарна пошта України» є ключовим репутаційним активом компанії: за час реалізації доставлено понад 130 тис. тонн гуманітарної допомоги, з яких 63,9 тис. тонн — у 2024 році. Соціальна складова створює мультиплікативний ефект завдяки зайнятості понад 34 тис. осіб та стимулюванню підприємництва через розвиток логістичної інфраструктури.

Екологічний компонент (E) реалізується через підвищення операційної ефективності (оптимізація маршрутів, автоматизація сортування, енергоефективні рішення, безпаперові сервіси, електротранспорт, перероблюване пакування). Водночас встановлено, що саме екологічна складова потребує подальшої стандартизації та підсилення кількісних показників (KPI) за міжнародними вимогами (зокрема, вимірювання викидів, енергоспоживання, carbon footprint), що є критичним у контексті міжнародної конкуренції та посилення регуляторних вимог ЄС.

Управлінський компонент (G) характеризується високим рівнем формалізації та прозорості, що підтверджується наявністю політик протидії корупції та шахрайству, управління конфліктом інтересів, кодексу поведінки постачальника, комплаєнс-процедур та внутрішнього контролю. Фінансова стійкість підприємства в умовах війни також підтверджує ефективність управління ризиками, що є одним з ключових критеріїв Governance.

SWOT-аналіз ESG-моделі показав, що ключовими сильними сторонами є інтеграція ESG у стратегічне управління, розвинена соціальна складова та міжнародна адаптація до європейських стандартів. Натомість слабкими місцями визначено дисбаланс між компонентами (S переважає E), високу вартість ESG-ініціатив, недостатню деталізацію екологічних KPI та ризик перевантаження соціальними зобов'язаннями. Серед можливостей — підвищення інвестиційної привабливості, доступ до міжнародного фінансування та розвиток зеленої логістики. Серед загроз — посилення

вимог до ESG-розкриття, воєнні та енергетичні ризики, зростання витрат на «зелені» технології, а також репутаційна чутливість у разі невідповідності заявлених ESG-принципів фактичним результатам (ризик ESG-washing).

Аналіз впливу КСВ на репутацію бренду засвідчив високий рівень репутаційного капіталу Нової пошти. За власною методологією компанії (на основі RepTrak) репутаційний індекс становить 77,6, що відповідає «зеленій зоні» та характеризує бренд як такий, що має міцну репутацію. Структура індексу показала, що найвищі оцінки отримали: результативність бізнесу (89), близькість цінностей і принципів (85) та соціальна відповідальність (85). Це свідчить, що репутаційна сила бренду значною мірою формується саме соціально-ціннісною основою, тобто результатами КСВ/ESG-діяльності.

Водночас виявлено проблемні зони репутаційної структури, які потребують управлінського посилення: «безпека даних» (58) та «запобігання негативному клієнтському досвіду» (13). З огляду на цифровізацію та міжнародну експансію, ці компоненти належать до блоку Governance і створюють потенційні репутаційні ризики. Підвищення рівня кібербезпеки, вдосконалення клієнтського сервісу та превентивних механізмів роботи зі скаргами повинні стати пріоритетами, оскільки «технологічний розвиток і якість сервісів» має найбільшу вагу (24%) у структурі репутації.

Загалом доведено, що КСВ/ESG-стратегія Нової пошти виступає інструментом формування репутації бренду та довгострокової конкурентної переваги. Соціальні ініціативи, прозора нормативна база та інфраструктурні інвестиції підвищують довіру стейкхолдерів і забезпечують стабільність фінансових результатів у турбулентному середовищі. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність у діяльності ТОВ «Нова Пошта» є не лише елементом соціальної політики, а стратегічним ресурсом зміцнення бренду, зниження ризиків і підтримання ринкового лідерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Єфименко А. Ю., Верцева А. О. Бренд – сутність та особливості застосування в сільському господарстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 21. С. 46–47
2. Березюк К.М. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності в контексті зміни пріоритетів ведення бізнесу. *Управління економікою: теорія та практика*. Київ: ІЕП НАНУ, 2017. С. 166–176.
3. Глобальний сервіс розповсюдження новин присвячений питанням КСВ (CSR wire is a news wireservice devoted solely to CSR issues. CSR wire). URL: <http://www.csrwire.com>.
4. Глобальний стандарт КСВ, створений для потреб організацій всіх типів та розмірів (The Good Corporation is a global standard of corporate social responsibility designed to address the needs of all types and sizes of organisation). The Good Corporation). URL: <http://www.goodcorporation.com>.
5. Глобальні принципи Селлівана з соціальної відповідальності (Global Sullivan Principles of Social Responsibility). URL: <http://www.globalsullivanprinciples.org>.
6. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. №1(15). С.39–46.
7. Європейська асоціація етики бізнесу (European Business Ethics Network – EBEN). URL: <http://www.eben-net.org>.
8. Європейська корпоративна відповідальність (Corporate Social Responsibility Europe). URL: <http://www.cseurope.org>.
9. Європейська мережа бізнес-етики (European Business Ethics Network (EBEN)). URL: <http://www.eben.org>.
10. Звіт зі сталого розвитку Нової Пошти 2022 рік. URL: <https://novaposhta.ua/csr/>
11. Звіт зі сталого розвитку Нової Пошти 2023 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/

12. Звіт зі сталого розвитку Нової Пошти 2024 рік.
URL:https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/#reports
13. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf>
14. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>
15. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/59fc1dbc-58e4-47c3-99ba-578d39990a20.pdf>
16. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/fa4ef06e-a171-430f-b033-c33eca17635b.pdf>
17. Звіт незалежного аудитора по ТОВ Нова Пошта за 2024 р.
URL:<https://site-assets.novapost.com/be75b863-59da-44d8-ae25-d0e8370bd325.pdf>
18. Звіт незалежного аудитора по ТОВ Нова Пошта за 2023 р.. URL: <https://site-assets.novapost.com/be75b863-59da-44d8-ae25-d0e8370bd325.pdf>
19. Звіт незалежного аудитора по ТОВ Нова Пошта за 2022 р. URL: <https://site-assets.novapost.com/babfc35e-da34-42ba-9c9b-17775fee1b6a.pdf>
20. Звіт незалежного аудитора по ТОВ Нова Пошта за 20212 р. URL: <https://site-assets.novapost.com/fcc654ff-b296-4056-b102-b860469450c8.pdf>
21. Історія компанії. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii
22. Камишнікова Е. В. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: еволюція та сучасні тенденції.
URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/61.pdf
23. Керівництво з соціальної відповідальності (Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000). URL:<https://aop.nm.u.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf>
24. Коваль О.П. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/az_ksv-oglyad_10052024.pdf

25. Колот А.М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів. *Економіка України*. 2014. № 3(628). С. 70–82.
26. Офіційний сайт Нової Пошти. URL:<https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
27. Офіс ООН в Україні, Соціальна відповідальність українського бізнесу. результати опитування. URL:http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/soc_otvetstvennost.pdf
28. Погуда Н. В. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств туризму. URL:Режим доступу http://www.economy.nayka.com.Ua/pdf/6_2019Z32.pdf.
29. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 66-р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>
30. Соціальна відповідальність: принципи та рекомендації щодо звітності (проект). *Форум соціальної відповідальності бізнесу України*. Київ, 2006. 20 с.
31. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. К.:КНЕУ. 2012. 501с.
32. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2015. 519 с.
33. Стойко І., Шерстюк Р., Долубовская О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 93-106. URL:<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf>
34. У 2024 році Нова пошта збільшила мережу до 37 000 точок сервісу. URL:<https://novaposhta.ua/network-service-points/>

35. Щербатюк І.О. Концептуальні основи корпоративної соціальної відповідальності. URL:<https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/34.pdf>
36. 77% українських компаній потребують інструментів для впровадження ESG-стандартів: результати дослідження Офісу зеленого переходу. URL:<https://gto.dixigroup.org/novyny/77-ukrainskykh-kompanii-potrebuti-instrumentiv-dlia-vprovadzhennia-esg-standartiv-rezultaty-doslidzhennia-ofisu-zelenoho-perekhodu>
37. Aaker D. A. Managing Brand Equity. New York : Free Press, 1991. URL:<https://archive.org/details/managingbrandequ00aake>
38. Aguinis H., Glavas A. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*. 2012. Vol. 38, No. 4. P. 932–968.
39. Andriukaitiene R., Janulionis E., Voronkova V. The concept of corporate social responsibility and its implementation in the activity of organizations. URL:https://www.researchgate.net/publication/332905415_The_concept_of_corporate_social_responsibility_and_its_implementation_in_the_activity_of_organizations
40. Aaronson SA. Corporate responsibility in the global village: The British role model and the American laggard. *Business and Society Review*. 2003. №108(3). P. 309-338. DOI: 10.1111/1467-8594.00167
41. Backhaus K.B., Stone B.A., Heiner K. Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*. 2002. Vol. 41 (3). P. 292 - 318. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650302041003003>
42. Bhattacharya C.B., Sen S., Korschun D. Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*. 2008. Vol. 49(2). P. 37-44. <https://surli.cc/pgoisv>
43. Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the '90s / International Institute for Sustainable Development,

Deloitte & Touche. Winnipeg: *International Institute for Sustainable Development*, 1992. 116 p.

44. Birkinshaw J., Bresman H., & Håkanson L. Managing the post-acquisition integration process: How the human iintegration and task integration processes interact to foster value creation. *The Journal of Management Studies*. 2000. № 37(3).P. 395–425. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>

45. Blumenthal D., Bergstrom A. Brand councils that care: Towards the convergence of branding and corporate social responsibility. *Journal of Brand Management*. 2003.

46. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row, 1953. 284 p.

47. Caminiti S. The payoff from a good reputation. *Fortune*. 1992. № 125(3). P. 49-53.

48. Carroll A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4, №. 4. P. 497–505.

49. Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions a renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. URL:<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52011DC0681>

50. Committee for Economic Development. The Public Responsibility of Business Corporations. New York: Committee for Economic Development, 1971. 42 p. URL:<https://www.ced.org>

51. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*. 1973. Vol. 16 (2). P. 312–322.

52. Donaldson T., Preston L. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20 (1). P. 65–91.

53. Dowling G. Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance. Oxford : Oxford University Press, 2001. URL:https://archive.org/details/creatingcorporat0000dowl_x8i8

54. Dzage, E. J., & Szabados, G. N.. The Relationship of Corporate Social Responsibility with Business Performance – A Bibliometric Literature Review. *Sustainability*. 2024. № 16(7). P.26-37. <https://doi.org/10.3390/su16072637>
55. ERSR-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів. URL:https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards?utm_source=chatgpt.com
56. Fombrun C. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston : Harvard Business School Press, 1996. URL: <https://archive.org/details/reputationrealiz0000fomb/page/n5/mode/2up>
57. Fombrun C., Gardberg N., Sever J. The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*. 2000. №7 (3). P. 221–250.
58. Fombrun C., van Riel C. Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. Upper Saddle River: FT Prentice Hall, 2003.
59. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *The New York Times Magazine*. 1970. September, 13. P. 122–126.
60. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
61. Freeman R. E., Velamuri S. R. A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. *SSRN Electronic Journal*. 2008
62. Firestein P. J. Building and protecting corporate reputation. *Strategy & Leadership*. 2006. №34(4). P. 25-31.
63. Gartenberg C., Prat A., Serafeim G. Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*. 2019. Vol. 30, No. 1. P. 1–18.
64. Gardberg, N.A., Fombrun, C.J. The global reputation quotient project, first steps towards a cross nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*. 2002. № 4. P. 303–308.
65. Cowan K., Guzman F. How CSR reputation, sustainability signals, and country-of-origin sustainability reputation contribute to corporate brand

performance: An exploratory study. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117. P. 683–693.

66. Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility.

URL:https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf

67. Grundey D. Applying sustainability principles in the economy. *Technological and Economic Development of Economy*. 2008. №14(2). P. 101–106. DOI: 10.3846/1392-8619.2008.14.101-106

68. Herbig P., Milewicz J. The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*. 1995. Vol. 12 (4). P. 5–10.

69. Hutsaliuk, O.; Yakusheva, O.; Miroshnychenko, I.; Taburets, I. Corporate Social Responsibility Management and Business Strategies in Sustainable Economic Development. *ees* 2025. № 9. P. 90-101. URL:<https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/286>

70. Hoeffler S., Keller K. L. Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2002. Vol. 21(1). P. 78–89.

71. Indeed Editorial Team. What Is Social Responsibility and Ethics? Types and Examples. *Indeed Editorial Team*. URL:[development/social-responsibility](https://www.indeed.com/development/social-responsibility).

72. ISO 26000: 2010. Guidance on social responsibility. URL:<https://www.iso.org/standard/42546.html> (Last accessed: 10.01.2026).

73. Jessop Simon. Companies setting climate transition plans up 44% in 2023, research shows. URL: https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/companies-setting-climate-transition-plans-up-44-2023-research-shows-2024-06-18/?utm_source=chatgpt.com

74. Keller K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57(1). P. 1–22. URL:<https://people.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%203/Keller.pdf>

75. Knell A. Corporate Governance: How To Add Value To Your Company: A Practical Implementation Guide. Great Britain: CIMA Publishing, 2006. 337 p.
76. Korneyev M., Pylypenko A., Popov O., Shmatko N. (2019). Organized management of decentralized economic production systems with joint implementation of development projects. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. № 4(3) (100). P. 22–35. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.175765>
77. Kotler P., Lee N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. New York: John Wiley and Sons, 2004. 320 p.
78. Lee M. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*. 2008. Vol. 10 (1). P. 53–73.
79. Licandro O., Vázquez-Burguete, J-L., Ortigueira L. and Correa P. (2023). Definition of Corporate Social Responsibility as a Management Philosophy Oriented towards the Management of Externalities: Proposal and Argumentation. *Sustainability*. 2023. №15. P. 10722. <https://doi.org/10.3390/su151310722>
80. Luo X., Bhattacharya C. B. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*. 2006. № 70(4). P. 1–18.
81. McWilliams A., Siegel D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*. 2001. № 26(1). P. 117–127.
82. Maignan I., Ferrell O. C., Ferrell L. A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*. 2005. № 39(9/10). P. 956–977.
83. Makasi Africa, Govender Krishna, Munyoro Tendai. The Effects of Corporate Social Responsibility (Csr) on Corporate Brand Positioning. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2014. № 5(20). P. 2597-2607. URL:<https://d1wqtxts1xzle7>.
84. Mazurkiewicz P. Corporate Environmental Responsibility: Is a Common CSR Framework Possible?

URL:[http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEVT/Resources/csrf-
framework.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEVT/Resources/csrf-
framework.pdf)

85. Miller D. Corporate social responsibility and stakeholder theory: A critique. *Journal of Business Ethics*. 2008.

86. Miller D.. Retail marketing: A branding and innovation approach. Prahran, Vic: Tilde. 2008.

87. Miller D. Retail marketing: A branding and innovation approach. *European Journal of Business and Social Sciences*. 2008. №4(10). P. 44-54.

88. Miles M. P., Covin J. G. Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*. 2000. № 23(3). P. 299–311.

89. Nadia Reckmann. What Is Corporate Social Responsibility?
URL:<https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>.

90. Porter M., Kramer M. The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard business review*. 2011. № 89 (1-2). P. 62–77.

91. Roberts P., Dowling G. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*. 2002. № 23(12). P. 1077–1093.

92. Sheehy B., Farneti F. Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*. 2021. №13(11).P. 59-65. P.1-17. DOI:<https://doi.org/10.3390/su13115965>.

93. Sheehy B. Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*. 2015. №131(3). P. 625-648. DOI: 10.1007/s10551-014-2281-x

94. Sen S., Bhattacharya C. B., Korschun D. The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2006. № 34(2). P. 158–166.

95. Uggla H. The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. *European Journal of Marketing*. 2006. № 40 (7/18). P. 785-802.
96. Vaaland T. I., Heide M., Grønhaug K. Corporate social responsibility: Investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*. 2008. №42 (9/10). P. 927-953.
97. Vallaster C., Lindgreen A., Maon F. Strategically leveraging corporate social responsibility: A corporate branding perspective. *California Management Review*. 2012. № 54 (3). P. 34–60.
98. Wang H., Tong L., Takeuchi R., George G. Corporate social responsibility: An overview and new research directions. *Academy of Management Journal*. 2016. № 59 (2). P. 534–544.
99. Wallich H. C., McGowan J. J. Stockholder interest and the corporation's role in social policy. A New Rationale for Corporate Social Policy / Ed. Baumol W.J. New York: Committee for Economic Development, 1970. 70 p. URL: <https://www.ced.org/pdf/A-New-Rationale-for-Corporate-Social-Policy.pdf>.
100. Werther W. B., Chandler D. Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*. 2005. №48 (4). P. 317-324.
101. Wirba, A. V. Corporate social responsibility (CSR): The role of government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023. №15(2).P. 7428–7454. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0>
102. Wokutch RE. Corporate social responsibility Japanese style, revisited. *The Journal of Corporate Citizenship*. 2014 №56. P. 11-30. DOI: 10.9774/GLEAF.4700.2014.de.00004
103. Žukauskas Pranas, Vveinhardt Jolita and Andriukaitienė Regina. Corporate Social Responsibility as the Organization's Commitment against Stakeholders. URL:<https://www.intechopen.com/chapters/58883>