

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ, ПРАВА
ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

*Кафедра міжнародних відносин
і політичного менеджменту*

ТЕРЕЩЕНКО Діани Андріївни

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»**

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

Подається на здобуття освітнього ступеня
«магістр»

Допускається до захисту
Протокол № _____

від _____

завідувач кафедри міжнародних
відносин і політичного
менеджменту
д.е.н., доц., Ірина ГРАБЧУК

Підпис

Науковий керівник
д.е.н., доц. Ірина АБРАМОВА

підпис

Рецензент
к. філос.н., доц. Оксана ЛИТВИНЧУК

підпис

Житомир
2025

Я, ТЕРЕЩЕНКО Діана Андріївна, цим засвідчую, що представлена до захисту магістерська робота виконана на основі власних наукових досліджень. Текст не містить доробку інших дослідників без відповідних посилань на їх праці.

Я попереджений про те, що буду недопущений до захисту, а в разі отримання диплому – буду позбавлений його відповідно до чинного законодавства України.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	7
1.1. Сутність та значення соціальної політики підприємства.....	7
1.2. Цілі, завдання та напрями реалізації соціальної політики.....	13
1.3. Світовий досвід формування соціальної політики підприємств.....	18
Висновки до 1 розділу	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «НОВА ПОШТА» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта» у міжнародному бізнесі.....	24
2.2. Основні напрями соціальної політики підприємства (захист працівників, кадрова політика, корпоративна культура)	32
2.3. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та міжнародне співробітництво	37
Висновки до 2 розділу	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	44
3.1. Вплив воєнних викликів та євроінтеграційних процесів на соціальну політику підприємства.....	44
3.2. Проблеми реалізації соціальної політики та шляхи їх подолання.....	51
3.3. Перспективи розвитку соціальної політики у контексті сталого розвитку та міжнародних стандартів.....	56
Висновки до 3 розділу	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та трансформації економічних систем соціальна політика підприємств набуває нового змісту та стратегічної ваги. Підприємства, що функціонують як суб'єкти міжнародного бізнесу, стикаються з додатковими викликами: конкуренцією на світових ринках, необхідністю відповідати міжнародним стандартам управління персоналом, соціальної відповідальності та корпоративної етики, а також зростанням очікувань з боку стейкхолдерів – працівників, клієнтів, партнерів, суспільства. У таких умовах соціальна політика перетворюється з допоміжного елементу внутрішнього менеджменту на ключовий інструмент формування стійкості, конкурентоспроможності та репутації підприємства.

Наукові основи й інструменти соціальної політики та роль підприємств в її реалізації досліджували Н. А. Балтачєєва, В. М. Вакуленко, С. М. Гриневська, В. П. Звонар, Т. В. Калінеску, Г. С. Ліхоносова, С. В. Мельник, М. К. Орлатий, О. М. Петров, А. В. Путінцев, О. В. Скрипнюк, В. Г. Сумцов, Є. І. Чернявська, Л. Л. Шамілева, Т. В. Шаповалова та інші. При цьому, на сьогодні недостатньо досліджено, як українські логістичні компанії – які активно розширюють свою присутність за кордоном – формують і реалізують соціальну політику в умовах міжнародного бізнесу, з урахуванням специфіки внутрішнього ринку, викликів глобалізації, соціально-економічних і політичних криз.

Окреслене створює наукову прогалину, що робить доцільним аналіз таких компаній, як приклад трансформації корпоративної політики відповідно до нових викликів, зокрема економічну нестабільність, воєнні виклики, зростання значення логістики та e-commerce. Саме тому тема нашого дослідження є актуальною.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення соціальної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу з урахуванням міжнародних стандартів і викликів сучасного часу.

Поставлена мета обумовила необхідність виконання наступних **завдань** у роботі:

- проаналізувати теоретичні основи соціальної політики підприємства в умовах міжнародного бізнесу;
- здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта» у міжнародному бізнесі;
- проаналізувати основні напрями соціальної політики підприємства (захист працівників, кадрова політика, корпоративна культура);
- оцінити реалізацію корпоративної соціальної відповідальності та дослідити міжнародне співробітництво;
- вивчити вплив воєнних викликів та євроінтеграційних процесів на соціальну політику підприємства;
- охарактеризувати проблеми реалізації соціальної політики та шляхи їх подолання;
- окреслити перспективи розвитку соціальної політики у контексті сталого розвитку та міжнародних стандартів.

Об’єктом дослідження є соціальна політика підприємства-суб’єкта міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів реалізації соціальної політики ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної діяльності.

Методи дослідження. Методологічна основа дослідження сформована на поєднанні загальнонаукових, спеціальних, емпіричних та порівняльно-аналітичних методів, що дозволяють всебічно оцінити соціальну політику підприємства у контексті міжнародної діяльності та виявити закономірності її розвитку. До загальнологічних методів, використаних у роботі, належать аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування та узагальнення. Аналіз застосовано для розчленування соціальної політики підприємства на окремі складові (захист працівників, кадрова політика, корпоративна культура, КСВ, міжнародне співробітництво). Синтез дозволив поєднати отримані результати в цілісну

картину соціальної політики ТОВ «Нова пошта». Індукція та дедукція використані при формуванні висновків щодо тенденцій розвитку соціальної політики та її впливу на функціонування підприємства як суб'єкта міжнародного бізнесу. Узагальнення дозволило сформулювати концептуальні висновки щодо ролі соціальної політики у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. До теоретичних методів віднесено: системно-структурний метод, який застосовувався для визначення структури соціальної політики підприємства та взаємозв'язків між її елементами; моделювання дозволило представити механізм формування соціальної політики у вигляді логічної моделі, яка враховує міжнародні стандарти, ринкові фактори та внутрішні процеси компанії. порівняльний метод застосовано при аналізі світового досвіду реалізації соціальної політики в міжнародних компаніях та зіставленні його з моделлю, що використовується ТОВ «Нова пошта». У дослідженні використано елементи соціологічних методів, зокрема: контент-аналіз відкритих документів, корпоративних звітів, прес-релізів, аналітичних матеріалів, що дозволило визначити практичну реалізацію соціальної політики ТОВ «Нова пошта». Аналіз статистичних даних використано для оцінки фінансової стійкості компанії, показників її діяльності та масштабів соціальних програм.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні наукового розуміння соціальної політики підприємства, що функціонує як суб'єкт міжнародного бізнесу. У роботі узагальнено, систематизовано та уточнено підходи до визначення змісту, структури та механізмів соціальної політики в умовах глобалізації та інтеграційних процесів. Особливий внесок роботи полягає в тому, що вона розкриває специфіку соціальної політики української компанії, яка активно розширює свою присутність на міжнародних ринках.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для вдосконалення соціальної політики як на рівні ТОВ «Нова пошта», так і в інших українських компаніях, що прагнуть або вже здійснюють міжнародну діяльність. Узагальнені в роботі підходи, моделі та рекомендації можуть бути використані як практичні інструменти для

розбудови ефективної системи соціальної підтримки працівників, формування позитивного корпоративного середовища, упровадження принципів КСВ та оптимізації взаємодії з міжнародними партнерами.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Структура кваліфікаційної роботи відповідає логіці поставлених завдань і складається з вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків до розділів, загальних висновків та списку використаних джерел з 59 найменувань. Кваліфікаційна робота містить 14 таблиць, 3 рисунка, 2 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 83 сторінки друкованого тексту, з них основного тексту – 67 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.3. Сутність та значення соціальної політики підприємства

У контексті сучасних трансформацій економічних, соціальних і технологічних систем особливої актуальності набуває питання соціальної політики підприємства як важливої складової корпоративного управління. Підприємства, що прагнуть забезпечити довгострокову стійкість, мають враховувати не лише економічні показники, але й соціальні виміри – добробут працівників, їхню мотивацію, стабільність соціального клімату всередині трудового колективу. Соціальна політика підприємства, будучи своєрідним «зв'язком» між інтересами власників (керівництва) та персоналу, формує передумови для ефективної праці, мінімізації соціальних конфліктів та підвищення конкурентоспроможності.

Перенесення ідеї соціальної політики на рівень підприємства означає, що підприємство виступає як соціальний актор, який реалізовує певні заходи з метою забезпечення соціального захисту, розвитку трудового потенціалу, формування соціального клімату серед персоналу. У контексті підприємства соціальна політика розуміється як свідомий, цілеспрямований і системний підхід керівництва до формування та реалізації заходів, що задовольняють соціальні потреби працівників, сприяють їхньому професійному розвитку та соціальному захисту. Внутрішню соціальну політику підприємства тісно пов'язують з економічною політикою останнього. На думку М. Д. Ведернікова та Л. А. Моргай, соціальна політика підприємства – це «управління процесом, надання послуг соціального характеру співробітникам організації та членам їх родин. Під соціальними послугами організації мається на увазі набір усіх послуг, які організація надає своїм співробітникам та членам їх родин крім заробітної

плати. Такі послуги надаються організацією на основі закону, тарифних угод (генеральної і галузевої), колективного договору або добровільно через певні соціальні плани чи зобов'язання» [4, с. 36; 19].

Найбільш поширене визначення соціальної політики підприємства у науковій доктрині має наступне формулювання: «управління процесом надання послуг соціального характеру співробітникам організації і членам їх родин» [17, с. 225]. Також існує думка, що соціальна політика підприємства – це «комплекс заходів, які проводяться задля вирішення різних соціально-побутових проблем працівників, для мотивації персоналу і підвищення ефективності праці». Зокрема, подібне визначення пропонує С. М. Шепеленко: «соціальна політика підприємства – це управління процесом надання соціальних послуг працівникам організації і членам їхніх сімей, комплекс заходів, направлених на вирішення різноманітних соціальних проблем працівників, їхню мотивацію і підвищення ефективності роботи» [34, с. 166].

За твердженням М. Д. Ведернікова, О. В. Кошонько, М. І. Зеленої, Л. В. Волянської-Савчук, Н. П. Базалійської, О. О. Чернушкіної, «соціальна політика підприємства має як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. У внутрішньому середовищі на перший план виступає соціальна організація трудової діяльності людей і їх груп на підприємствах, тоді як у зовнішньому середовищі – це, в першу чергу, задоволення суспільних потреб у певних товарах і послугах, а також взаємодія з регіональними й місцевими громадами стосовно питань розвитку соціальної інфраструктури, участь у реалізації територіальних соціальних програм» [4, с. 36]. Як система заходів і підходів, соціальна політика має зв'язок з вирішенням проблем підвищення добробуту населення, підвищення фізичного й духовного розвитку та захисту соціально незахищених верств населення. До складових соціальної політики відносяться: політика доходів, соціальний захист громадян, молодіжна політика, розвиток системи охорони здоров'я, культури, освіти, забезпечення товарами, послугами і умови проживання. Загальним показником соціальної політики виступає рівень задоволення духовних і матеріальних потреб людини [34, с. 161].

Згідно з Л. А. Моргай, «мета соціальної політики підприємства полягає у створенні нормальних умов праці і відпочинку для працівників; забезпечення безпеки працівникам на виробництві, у побуті, місці відпочинку; розвиток й задоволення потреб працівників; зміцнення здоров'я і збільшення тривалості життя працівників і співробітників; збереження екосистеми (повітряного басейну, водних ресурсів, ґрунту, фауни і флори). Основна мета соціальної політики підприємства – реалізація концепції гідної праці і підвищення якості трудового життя» [19].

Об'єкт соціальної політики підприємства – це працюючі члени трудового колективу (тобто, наймані працівники); непрацюючі співробітники, які вийшли на пенсію чи знаходяться у відпустці (у тому числі, у навчальній, декретній тощо); члени родин працюючих і непрацюючих співробітників; інші громадяни, котрим соціальні послуги надаються добровільно на благодійній основі. Предмет соціальної політики на підприємстві – це надання грошових і рівноцінних їм послуг працюючим членам колективу підприємства, робітникам, що вийшли на пенсію чи знаходяться у відпустці, членам родин працюючих на підприємстві і членам родин співробітників, що вийшли на пенсію чи перебувають у відпустці; надання добровільних соціальних послуг на благодійній основі (грошових та рівноцінних їм) іншим громадянам [19].

Соціальна політика підприємства базується на наступних принципах: «мотивація робітників, підвищення їх самовираження в роботі; матеріальне стимулювання, взяття до уваги матеріальних й нематеріальних потреб і інтересів співробітників; доступність та гласність видатків підприємства; економічна здійсненність щодо видатків і результатів; відсутність дубльованості соціальних потреб, що вже в достатній мірі задоволені державними чи іншими суспільними інститутами; врахування зростаючих життєвих стандартів та системи цінностей суспільства» [46].

На практиці окремі підприємства затверджують власні «політики», у яких прописують основні принципи соціальної взаємодії з персоналом (наприклад, політика корпоративної соціальної відповідальності – КСВ). При побудові

соціальної політики важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, що формують умови її реалізації (економічне становище підприємства, правове поле, характер трудових відносин, профспілкова діяльність, корпоративна культура, ступінь залучення працівників тощо).

М. Д. Ведерніков вважає, що соціальна політика підприємства, складаючи частину політики управління персоналом, виконує наступні функції: «покращення відносин між роботодавцями і найманими працівниками; попередження конфліктів; залучення нових працівників; створення сприятливого іміджу підприємства в очах громадськості; формування лояльності персоналу до цього підприємства» [4, с. 36].

Соціальна політика підприємства має багатовимірне значення – як для самого підприємства, так і для працівників, економіки в цілому (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Значення соціальної політики для підприємства

Показник	Характеристика
Підвищення ефективності праці	Забезпечення належних соціальних умов, справедливої винагороди й стимулів дозволяє зменшити плинність кадрів, зменшити конфлікти, підвищити залученість та продуктивність працівників
Зниження соціальних ризиків	Соціальна політика допомагає запобігати протестним настроям, страйкам або іншій деструктивній поведінці у колективі. Адже коли працівники відчують соціальну справедливість, ризик соціального протистояння зменшується
Стратегічне зростання та стійкість	Підприємство, яке інтегрує соціальний аспект у свою стратегію, краще адаптується до змін соціального запиту, регуляторного середовища, суспільних очікувань. Це сприяє довготривалій конкурентоспроможності
Іміджеві переваги та соціальна відповідальність	Активна соціальна позиція створює позитивний брендовий ефект, підвищує довіру з боку співробітників, клієнтів, партнерів, інвесторів
Синергія з державними цілями	Соціальні зусилля підприємства можуть доповнювати державну соціальну політику, брати участь у вирішенні локальних соціальних проблем, що створює партнерські можливості

Джерело: складено автором за даними [7; 27; 40]

Аналіз значення соціальної політики для підприємства свідчить, що вона є ключовим чинником підвищення ефективності його діяльності та стратегічної стабільності. Забезпечення соціальних гарантій, справедливої оплати праці й

сприятливих умов роботи сприяє зростанню мотивації, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного трудового клімату. Водночас активна соціальна політика зменшує ризики внутрішніх конфліктів, посилює корпоративну лояльність і підвищує здатність підприємства адаптуватися до соціально-економічних змін. Вона формує репутаційний капітал організації, розширює її партнерські можливості й зміцнює взаємодію з державними та громадськими інституціями, забезпечуючи синергію соціальних і економічних цілей.

Значення соціальної політики підприємства для працівників і колективу окреслимо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Значення соціальної політики для працівників та колективу

Показник	Характеристика
Соціальний захист та впевненість	Коли працівники знають, що їхні права і потреби враховуються, що існують механізми підтримки у важких обставинах – це забезпечує відчуття соціальної безпеки.
Можливості розвитку	Реалізація освітніх, тренінгових програм, кар'єрних схем сприяє зростанню кваліфікацій, кар'єрному прогресу і самореалізації
Покращення якості життя	Надання пільг, медичної підтримки, соціальних компенсацій, організація дозвілля – усе це підвищує життєвий стандарт працівників і їхніх сімей
Соціальна згуртованість	Спільні соціальні заходи, корпоративні ініціативи можуть зміцнити колектив, підвищити довіру між людьми, зменшити дистанцію «керівництво – працівники»

Джерело: складено автором за даними [22; 50]

Значення соціальної політики для працівників та трудового колективу полягає у створенні безпечного, справедливого та розвивального соціального середовища, у якому особистість може реалізувати свій потенціал. Гарантії соціального захисту, можливості професійного навчання й кар'єрного зростання зміцнюють довіру працівників до підприємства, стимулюють їхню лояльність і продуктивність. Завдяки системі пільг, медичних програм і заходів корпоративної згуртованості формується відчуття приналежності до єдиної

команди, що знижує рівень стресу, підвищує задоволення працею та сприяє гармонізації відносин між керівництвом і персоналом.

Окрім вищезазначеного, соціальна політика підприємства має важливе значення для економіки та суспільства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Значення соціальної політики підприємства для економіки та суспільства

Показник	Характеристика
М'якша трансформація ринку праці	Соціальна політика підприємства, особливо в періоди змін (кризи, структурної перебудови), може згладжувати наслідки звільнень, підтримувати перекваліфікацію працівників, знижувати соціальну напругу
Сприяння соціальній інтеграції	Підприємства можуть долучатися до працевлаштування уразливих груп (люди з інвалідністю, ветерани, внутрішньо переміщені особи), розвивати інклюзивні практики
Підтримка місцевого розвитку	Через соціальні проєкти підприємства можуть інвестувати у соціальну інфраструктуру, освітню сферу, медицину, що стимулює розвиток громад
Синергетичний ефект із державними ініціативами	Підприємства як соціальні донори чи партнери держави можуть додавати ресурси до бюджетних програм, змінювати характер соціальної інфраструктури на місцях

Джерело: складено автором за даними [19; 34; 40]

З точки зору впливу на економіку та суспільство соціальна політика підприємства виконує стабілізуючу і компенсаторну функції. Вона пом'якшує наслідки структурних трансформацій, забезпечує підтримку працівників у кризові періоди та знижує рівень соціальної напруги. Через участь у програмах працевлаштування вразливих категорій громадян, підтримку освіти, охорони здоров'я й місцевої інфраструктури підприємства роблять вагомий внесок у розвиток людського капіталу та регіональних громад. Така діяльність посилює інтеграційні процеси, сприяє досягненню державних соціальних цілей і створює ефект мультиплікації соціальної відповідальності бізнесу в масштабах економіки.

Таким чином, ґрунтуючись на проведеному дослідженні, можемо узагальнити, що соціальна політика підприємства – це сукупність свідомих,

цілеспрямованих, системних заходів, спрямованих на задоволення соціальних потреб працівників, підтримку їх добробуту, сприяння професійному розвитку та соціальному захисту і розвиток як ресурсу підприємства. Вона є неодмінною складовою сучасного управління, що дозволяє поєднувати бізнес-цілі з інтересами людського капіталу.

1.2. Цілі, завдання та напрями реалізації соціальної політики

В умовах економічної нестабільності, глобалізації, змін у трудових відносинах та зростаючих вимог суспільства до соціальної відповідальності бізнесу, соціальна політика стає не лише благодійним елементом, а стратегічним інструментом управління. У цьому контексті аналіз цілей, завдань і напрямів реалізації соціальної політики підприємства є нагальним для забезпечення її ефективності та сталості.

Погоджуємось з Л. Ю. Семеновою, що «соціальні цілі підприємства повинні мати зв'язок з визначенням вибору орієнтирів та направленості соціальних процесів, пов'язаних з умовами, рівнем і якістю життя працівників, із задоволенням соціальних потреб та інтересів його суб'єктів. Їх досягнення є можливим шляхом вирішення проблем матеріального добробуту, соціальної підтримки та захисту персоналу. Як для персоналу, так і для суспільства цілі соціальної політики визначаються сукупністю чинників, які характеризують підприємство та особливості його внутрішнього і зовнішнього середовища» [27, с. 414].

Цілі соціальної політики підприємства визначають кінцевий стан, до якого підприємство прагне, здійснюючи соціальні заходи. Однією з основних цілей є підвищення соціального захисту працівників: гарантування мінімального рівня добробуту, створення умов безпеки, стабільності та передбачуваності в трудовому житті. Іншою ключовою ціллю є формування високої мотивації і залученості персоналу, що забезпечує не лише підтримку продуктивності, але й розвиток корпоративної культури, відчуття відповідальності та співпраці серед

працівників. Додатково підприємство може ставити перед собою ціль забезпечення сталого розвитку трудового потенціалу – через освіту, професійний розвиток, охорону здоров'я, створення умов для самореалізації. Нарешті, стратегічною ціллю може бути покращення іміджу та соціальної відповідальності підприємства, що позитивно впливає не лише на внутрішні відносини, але й на зовнішнє середовище – партнерів, споживачів, суспільство в цілому [7; 17; 27].

Для досягнення зазначених цілей підприємству необхідно конкретизувати завдання, які б уособлювали проміжні результати й операційні кроки. Оскільки в новітніх дослідженнях (протягом останніх 5 років) завдання реалізації соціальної політики на підприємстві не завжди розглядаються як окремий, детально розроблений об'єкт вивчення, для забезпечення повноти та системності аналізу доцільно звернутися до більш раніших наукових праць, які сформували теоретико-методичну основу визначення цих завдань. Так, на думку А. А. Свинчук А. О. Корнецького, М. А. Гончарової та інших, одне з таких завдань – розробка і підтримка системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка враховує індивідуальні й групові відмінності серед працівників, реагує на ступінь виконання роботи, складність умов, професійний рівень тощо. Інше завдання – організація соціального захисту і гарантій, що включає виплати за умов хвороби, відпусток, страхування, компенсацій, а також підтримку у випадку надзвичайних чи складних життєвих обставин. Важливим завданням також є забезпечення умов для професійного розвитку: навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка, участь у семінарах та інших заходах; створення можливостей для кар'єрного росту. Ще одним завданням є формування соціальної інфраструктури підприємства – медичної, житлової, культурно-оздоровчої, дозвільної, яка сприяє поліпшенню якості життя працівників. Не менш важливим є завдання із моніторингу та оцінки соціальних програм: відслідковування результатів, визначення індикаторів ефективності, коригування політики у залежності від зворотного зв'язку та змін зовнішнього середовища [26, с. 130]. Л. П. Гордієнко вважає, що при формуванні соціальної

політики на підприємствах, доцільно вирішувати такі задачі: «1) дослідити теоретичні аспекти проблем впровадження об'єктів соціально-економічного розвитку підприємства в системі менеджменту виробничого підприємства; 2) провести аналіз соціально-трудова відносин на виробничому підприємстві; 3) поради заходи для поліпшення якості життя працівників підприємства, забезпечення їх соціального захисту, запропонувати систему соціального партнерства і самореалізації на підприємстві» [7, с. 205].

Реалізація соціальної політики відбувається через певні напрями, які є практичними проявами цілей і завдань. Найважливішими з яких, на думку С. М. Шепеленка, є «побудова соціальної політики на підприємстві провадиться за кількома напрямками, до найважливіших з котрих відносяться: політика зайнятості, політика доходів, політика співпраці роботодавців і профспілок, політика соціального забезпечення та соціального захисту, політика підвищення якості працівників, трудового життя тощо» [34, с. 164]. Аналогічну думку, стосовно напрямків соціальної політики підприємства, висловлює М. Д. Ведерніков [4, с. 36]. На думку автора, перелічені напрямки тісно переплітаються, є взаємозалежними та доповнюються соціально-економічними показниками розвитку підприємства. Своєю чергою, Ж. В. Гарбар, К. В. Мазур та Т. Г. Мостенська зазначають, що пріоритетним напрямом соціальної політики повинно бути «забезпечення достатнього для відтворення робочої сили рівня матеріального винагородження персоналу» [6, с. 94].

На основі проведеного дослідження, узагальнимо напрями реалізації соціальної політики:

- 1) політика доходів і матеріального забезпечення, що включає справедливую оплату, доплати за складність чи шкідливі умови праці, премії, бонуси, надбавки, систему пільг;
- 2) охорона праці й соціальний захист, у тому числі заходи з безпеки, страхування, медичної допомоги, умов праці, профілактика професійних захворювань;

3) освітній та професійний розвиток персоналу, який охоплює внутрішнє навчання, зовнішнє підвищення кваліфікації, навчальні програми, менторство, розвиток навичок, що потрібні для адаптації до змін;

4) соціальна підтримка працівників і їх сімей, що може включати житлові програми, допомогу у складних життєвих обставинах, забезпечення гарантій в разі втрати працездатності або інших ризиків;

5) збереження та розвиток соціального клімату і корпоративної культури: проведення соціальних заходів, дозвілля, сприяння згуртованості колективу, справедливого ставлення, колективного діалогу і участі працівників у прийнятті рішень;

6) моніторинг, оцінка та адаптація соціальної політики, що передбачає встановлення показників, аналіз виконання, опитування працівників, коригування політики відповідно до змін економічних умов, законодавства, запитів персоналу [27; 26; 34].

Реалізація соціальної політики на підприємствах стикається з такими викликами:

- обмежені фінансові ресурси підприємства, що знижують можливість виконання навіть базових зобов'язань;
- недостатність інформації або комунікації із працівниками – вони можуть не усвідомлювати запропонованих програм або не довіряти їх ефективності;
- зміни у законодавстві або нормативному регулюванні, які потребують адаптації;
- конкуренція бізнес-цілей і соціальних пріоритетів – інколи турбота про соціальне може суперечити короткостроковим економічним вигодам;
- нерідко бракує якісного менеджменту соціальних заходів, відповідних фахівців або системи оцінки [42; 44].

Щоб долати ці виклики, підприємство має розвивати системи планування, забезпечення прозорості, залучення працівників до проєктів соціальної політики і постійного аналізу ефективності.

Для того, щоб соціальна політика справді виконувала своє призначення, потрібна низка передумов та сприятливих чинників (рис. 1.1).

Фінансовий ресурс	• Соціальні програми зазвичай потребують фінансування: доплати, пільги, інвестиції в інфраструктуру, навчання тощо. Ефективність політики залежить від того, наскільки підприємство може системно виділяти ресурси
Стратегічна інтеграція	• Соціальна політика має бути не «надбудовою», а органічною частиною стратегії підприємства, інтегрованою з виробничими, фінансовими, маркетинговими цілями
Збалансованість інтересів	• Необхідно враховувати взаємозв'язок інтересів власників, керівництва та працівників, досягати компромісів у тих випадках, коли соціальні заходи можуть створювати тиск на фінансову ефективність
Корпоративна культура та цінності	• Культура підтримки, взаємоповаги, довіри в колективі сприяє сприйняттю соціальної політики як справедливої, а не як «рекламної акції»
Участь працівників і зворотний зв'язок	• Важливо залучати персонал у формування соціальних програм, надавати канали комунікації, враховувати думки й пропозиції
Моніторинг і оцінка	• Необхідно мати системи оцінки ефективності соціальних заходів: анкетування, показники задоволеності працівників, аналіз плинності кадрів, витрат і результатів
Гнучкість і адаптивність	• Соціальна політика має враховувати зміни зовнішнього середовища (економічні кризи, законодавчі зміни, соціальні очікування), мати резерви на адаптацію
Правова база та нормативне середовище	• Підприємство функціонує в межах законодавства щодо трудових відносин, соціального захисту, податків тощо. Зміни цих норм стають суттєвим фактором коригування політики
Взаємодія з громадськими організаціями, владою	• Партнерство з місцевим самоврядуванням, громадськими структурами може підсилити ефективність соціальних ініціатив

Рис. 1.1. Чинники ефективності соціальної політики підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [27; 17; 39]

Можемо підсумувати, що головна мета соціальної політики полягає у досягненні багатопланового результату: підвищенні соціального захисту, мотивації та залученості персоналу, розвитку трудового потенціалу, а також зміцненні іміджу та соціальної відповідальності. Ці цілі деталізуються через конкретні завдання (стимулювання, захист, освіта, моніторинг), які реалізуються за ключовими напрямками (політика доходів, охорона праці, корпоративна

культура). Ефективність усіх цих зусиль критично залежить від ресурсного забезпечення, компетентності менеджменту та прозорого залучення працівників.

1.3. Світовий досвід формування соціальної політики підприємств

Світовий досвід у сфері соціальної політики підприємств (corporate social policy / корпоративна соціальна відповідальність, CSR) демонструє, що соціальна політика – це не лише етична або іміджева потреба, але й складова стратегічного управління, яка активно впливає на конкурентоспроможність, соціальну стабільність, інноваційний розвиток. У різних регіонах – Європі, Північній Америці, Азії, Африці – сформувалися власні моделі та інструменти, що віддзеркалюють історичні, культурні, правові і економічні умови. Аналіз цих моделей дозволяє виявити успішні практики і виклики, які можуть бути корисними для підприємств в Україні та інших країнах із подібним рівнем розвитку.

Дослідження соціальної відповідальності бізнесу (CSR) часто класифікують за тим, яка роль відводиться державним інституціям, партнерам, нормативному середовищу та наскільки CSR інтегрований у стратегію підприємства чи лишається добровільним надбудою. Наприклад, Т. Бредгаард у праці «Corporate social responsibility between public policy and enterprise policy» аналізує підходи в США, Європейській Комісії та окремо на прикладі Данії, де дуже помітна роль соціальних партнерів і держави у регулюванні CSR: відповідальність бізнесу за найм, підготовку, розвиток кадрів, а також за дотримання певних стандартів [37]. Інший напрям – практика транснаціональних корпорацій, які задають тренди у стандартах звітності, сталого розвитку та взаємодії зі стейкхолдерами. Так, у роботі «Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy?» опрацьовано чотири глобальні компанії – Apple, Canon, Coca-Cola, Walmart – і виявлено, що навіть великі корпорації стикаються з конфліктами між декларованими стандартами і практиками, особливо у країнах із слабким

регулюванням чи нестабільним соціально-економічним середовищем [38]. Європейський підхід часто характеризується більшим рівнем державного регулювання та участі соціальних партнерів (профспілок, організацій працівників), поєднанням нормативно-правових документів і добровільних ініціатив бізнесу. Прикладами є ініціативи ЄС, такі як «Enterprise 2020», що мали на меті інтеграцію CSR у всі функції бізнесу і підвищення прозорості, сталості та інклюзивності.

У країнах Азії та Південно-Східної Азії CSR часто має подвійний характер: з одного боку – корпоративні філіали глобальних компаній імплементують міжнародні стандарти, з іншого боку – місцеві потреби (соціальна нерівність, працевлаштування, екологічні виклики) визначають пріоритети соціальної політики. Дослідження, наприклад, охоплюють компанії в Індонезії, де CSR-програми мають інтегрувати економічну життєздатність, соціальну справедливість і екологічне управління у трьохвимірному підході (triple bottom line) до сталого розвитку [41].

Одним із вагомих прикладів ефективного впровадження соціальної політики є компанії IKEA та Ernst & Young у Сінгапурі – їхні політики стосуються сталості, соціальної відповідальності, участі в місцевих громадах, прозорості. Дослідження «Case studies of sustainability and corporate social responsibility policies and practices in two businesses in their global and Singapore contexts» відзначає, що лідерство в галузі CSR потребує не лише впровадження проєктів, але й організаційного навчання, адаптації під локальні умови, корпоративної культури, здатності реагувати на зворотний зв'язок із суспільством. Іншим прикладом є Hennes & Mauritz (H&M) та їхній Grand Challenge в Бангладеш, де мета – реагувати на великі глобальні виклики (grand challenges) – бідність, екологія, праці та права людини. У цій практиці видно, як бізнес може переходити від мінімального нормативного виконання до проактивної соціальної стратегії, що охоплює не лише виробничу діяльність, але й усе ланцюжок створення вартості і взаємодію із місцевими громадами [55]. Також важливим є аспект управління людським капіталом як частини CSR:

наприклад, у статті «Executives' academic experience and corporate social responsibility: A case study in China» показано, що рівень освіти і навчального досвіду керівництва має кореляцію із загальним рівнем виконання зобов'язань із соціальної відповідальності. Компанії, де керівники мають значний академічний чи міжнародний досвід, демонструють кращі практики у соціальних політиках, зокрема в галузі екології, добробуту працівників, прозорості звітності [58].

Однією з помітних тенденцій у міжнародному досвіді соціальної політики підприємств є зростаючий вплив глобальних стандартів і рамок, таких як ESG (Environmental, Social, Governance), Цілі сталого розвитку ООН (SDGs), міжнародні звіти за стандартами GRI (Global Reporting Initiative). Підприємства в різних країнах дедалі більше інтегрують соціальні практики у свою стратегію не лише через суспільний тиск, але й через вимоги інвесторів, регуляторів, клієнтів.

Порівнюємо основні моделі корпоративної соціальної політики в світовій практиці в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Моделі корпоративної соціальної політики / відповідальності

Назва моделі	Основні складові / виміри	Ключові особливості	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
Піраміда відповідальності Керрола (Carroll's CSR Pyramid)	Економічна відповідальність; правова відповідальність; етична відповідальність; філантропічна (добродійна) відповідальність	Вважається базовою / історично однією з перших моделей CSR. Забезпечує чітке розмежування рівнів обов'язків бізнесу. Зосереджує увагу на тому, що бізнес має спочатку забезпечити економічну життєздатність, потім – законність, етичність, і лише далі – добровільні добродійні дії	Простота, зрозумілість, можливість чітко класифікувати дії підприємства згідно з категоріями	модель може бути надто формальною; не враховує динаміку пріоритетів; не завжди показує, як реалізації можуть перетинатися; недостатньо чутлива до культурного та регуляторного контексту.

1	2	3	4	5
Triple Bottom Line (TBL) – «Три підсумки»	Соціальний (люди), екологічний (планета), економічний (прибуток) виміри	Модель спонукає підприємства інтегрувати вимоги сталого розвитку у всі аспекти своєї діяльності; часто застосовується як підхід, який балансувати фінансові, екологічні та соціальні результати	узагальнює багато проблем у три великі напрями; сприяє сталості; широко застосовна міжнародно	може бути складно виміряти екологічний чи соціальний вплив; можливість пріоритету одного з трьох вимірів за рахунок інших; різні стандарти / методики для соціального й екологічного звітування
Теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory/Dahlsrud's виміри CSR)	Виміри: економічні; соціальні; екологічні; зв'язок зі стейкхолдерами; добровільність (волонтарність) зобов'язань	Ця теорія підкреслює, що підприємство має брати до уваги інтереси різних груп – працівників, споживачів, суспільства, інвесторів тощо. Добровільність передбачає, що CSR не завжди законодавчо зобов'язуюча, але може стати стандартом очікувань	гнучкість, адаптивність до контексту, можливість кращої взаємодії зі стейкхолдерами; стимулює прозорість та діалог	ризик того, що “добровільність” перетвориться на декларацію без реальних дій; складність у балансі інтересів; потреба в механізмах контролю та оцінки
Модель «Корпоративне соціальне управління» / Governance-вимір	Управління бізнесом, управлінські практики; прозорість; етична поведінка; відповідальність перед стейкхолдерами; інтеграція CSR у процеси управління. (Іноді включається як один із вимірів в інших моделях)	У цій моделі акцент зміщується з окремих добродійних або іміджевих дій до управлінської культури, стандартів, політик, процедур, які забезпечують реалізацію соціальних і екологічних вимірів у бізнес-операціях	дозволяє систематизувати CSR як частину управлінської практики, сприяє довгостроковій сталій відповідальності; дає можливість відповісти на запити зовнішніх аудиторів та регуляторів	потребує внутрішньої організаційної готовності; можуть бути значні витрати на зміну структур чи процедур; в деяких країнах нормативні стимули слабкі

Джерело: складено автором за даними [45; 54; 59]

Водночас в різних країнах існують значні виклики на шляху ефективного впровадження соціальної політики підприємств: 1) проблема «декларативності» – коли проголошені політики соціальної відповідальності не підтримуються

відповідним рівнем ресурсів або контролю, або коли існують подвійні стандарти (double standards). Приклади із справ Apple, Walmart та ін. показують, що навіть великі компанії можуть мати розрив між політикою та практикою; 2) адаптація глобальних практик локальним умовам є неоднозначною: культурні, нормативні, економічні контексти можуть вимагати змін, модифікацій і врахування місцевих потреб. Там, де державне регулювання слабке, або де працівники чи громадськість менш активні, CSR-ініціативи можуть бути менш ефективними або навіть сприймаються як «зовнішня вимога» [38]; 3) вимірювання ефекту соціальної політики є складним. Не завжди зрозуміло, як оцінювати соціальний вплив, наскільки змінюється добробут працівників, їхня мотивація, чи зменшується соціальна напруга. Регулярність звітності, прозорість, дані – усе це потребує покращення. Забезпечення довгострокової сталості практик соціальної політики пов'язане з тим, щоб підприємства мали внутрішню культуру відповідальності, впроваджували механізми контролю, участі працівників, зворотного зв'язку, постійної корекції програм і політик відповідно до змін зовнішнього середовища.

Світовий досвід пропонує для України численні уроки. По-перше, інституційна підтримка CSR та соціальної політики з боку держави може суттєво прискорити їх поширення, підвищити стандарти і мотивацію бізнесу. По-друге, розвиток прозорості та звітності – міжнародні стандарти звітування, які визнаються інвесторами, партнерами і споживачами, можуть стати ключовими у підвищенні довіри до підприємств і сприяти залученню капіталу. По-третє, адаптація практик – наприклад, включення місцевих громад, реагування на екологічні виклики, забезпечення прав праці, навчання – має базуватися на аналізі внутрішніх ресурсів, культурних традицій і соціальних очікувань.

Таким чином, світовий досвід формування соціальної політики підприємств демонструє, що CSR і подібні практики стають дедалі важливішими не лише як соціальний імператив, але як складова корпоративної стійкості і конкурентної переваги.

Висновки до 1 розділу

Таким чином, ґрунтуючись на дослідженні теоретичних основ соціальної політики підприємства в умовах міжнародного бізнесу, можемо узагальнити:

1. Встановлено, що сутність соціальної політики підприємства полягає у тому, що вона є системним, цілеспрямованим підходом до соціального захисту, мотивації, розвитку працівників, формування відповідального корпоративного середовища. Її значення багатогранне: сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню соціальних конфліктів, формуванню позитивного іміджу, стабільному розвитку підприємства і вкладенню в соціальний розвиток суспільства.

2. Соціальна політика підприємства має чіткі і багатосарові цілі, серед яких виділяються підвищення соціального захисту, мотивації й залученості персоналу, розвиток трудового потенціалу, покращення іміджу та імплементація сталих соціальних стандартів. Завдання деталізують цілі, конкретизуючи матеріальне й нематеріальне стимулювання, професійний розвиток, підтримку працівників і створення сприятливого соціального середовища. Напрями реалізації охоплюють політику доходів, охорони праці, освіти, корпоративної культури, моніторингу й оцінки. Успіх реалізації залежить насамперед від ресурсів, компетентності управління, законодавчих умов, залучення працівників.

3. У світовій практиці успішні моделі формування соціальної політики підприємств поєднують нормативно-правове регулювання, участь держави і соціальних партнерів, прозорість, вимірність результатів, адаптацію до місцевого контексту. Виклики, з якими стикаються підприємства – декларативність, подвійні стандарти, складність адаптації, слабка звітність і оцінка – показують, що просто мати політику недостатньо; потрібне системне управління, ресурси, навчання, участь усіх зацікавлених сторін. Для країн із перехідною економікою важливо враховувати міжнародні стандарти і адаптувати їх до місцевих реалій, встановлювати системи оцінки і контролю, культивувати корпоративну культуру відповідальності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «НОВА ПОШТА» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта» у міжнародному бізнесі

Проведене дослідження ґрунтується на матеріалах Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (ТОВ «Нова Пошта»). Це підприємство, зареєстроване у місті Києві 19 січня 2001 року під кодом ЄДРПОУ 31316718, має статутний капітал у розмірі 4 654 075 гривень. Основною сферою його діяльності (КВЕД 52.29) є інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, а серед додаткових видів – інша поштова та кур'єрська діяльність (53.20) і вантажний автомобільний транспорт (49.41). [30].

Історія компанії «Нова Пошта» розпочалася у лютому 2001 року з моменту державної реєстрації, ініційованої засновниками: В'ячеславом Климовим, Володимиром Поперешнюком та Інною Поперешнюк. На старті компанія функціонувала з мінімальним початковим капіталом у 7000 доларів та невеликою командою з 7 співробітників. Ключовим етапом стало закріплення на ринку у 2005 році, коли з'явилися перші значні клієнти та конкуренти. Саме тоді «Нова Пошта» визначила свої головні пріоритети – клієнтський сервіс та висока якість послуг, а також розпочала формування управлінського ядра та адміністративної структури з регіональними філіями, централізованими у Києві та Полтаві. Вже до 2007 року компанія вийшла на прибутковий рівень, а через два роки, у 2009 році, «Нова Пошта» стала беззаперечним лідером українського ринку експрес-доставки, обробивши понад 1,6 мільйона посилок та розширивши свою мережу до 80 відділень [14].

У 2010 році розширюється мережа (140 відділень), вдосконалюється система логістики і сортування вантажів, оновлюється автопарк. Завдяки роботі цього складного і водночас злагодженого механізму «Нова пошта» гарантує

клієнтам легкість, своєчасність і надійність сервісу. В цей період «Нова пошта» активно налагоджує роботу зі зростаючим сегментом e-commerce і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Пропозиція клієнту «логістики під ключ» дозволяє їй міцно закріпитися на ринку B2C [13].

Кінець 2011 року ознаменувався для компанії стрімким зростанням: річний обсяг доставлених посилок досяг 12 мільйонів, а мережа відділень зросла до понад 500 по всій Україні. Чисельність команди на той час перевищила 5 тисяч співробітників. Щоб підтримувати професійний рівень цієї великої команди, було засновано Корпоративний університет, мета якого – надати працівникам можливість навчатися та розвивати компетенції для успішної кар'єри. У період 2012-2016 років «Нова пошта» активно формувала нові напрямки розвитку, зокрема вийшла на міжнародний рівень під брендом «Нова пошта Глобал». Зокрема, у 2014 році компанія відкрила представництва у Грузії та Молдові, а вже наступного року розширила географію міжнародної доставки до 200 країн світу. На сьогоднішній день відділення ТОВ «Нова пошта» пропонують клієнтам не лише традиційні послуги отримання/відправлення посилок чи вантажів та адресної доставки, але й додаткові сервіси: електронні грошові перекази через каси ForPost, а також послугу фулфілменту (комплексного логістичного обслуговування) від «НП Логістик» [12].

Щоб забезпечити клієнтам високу швидкість та якість обслуговування, особливо в умовах постійно зростаючих обсягів відправлень, «Нова пошта» активно інвестувала в розбудову власної логістичної інфраструктури. Як результат, на кінець 2015 року її мережа охоплювала майже 1000 населених пунктів по всій Україні та складалася з понад 2200 відділень, 1400 поштоматів та 37 терміналів. Завдяки цьому компанія змогла перевезти близько 100 мільйонів відправлень протягом 2015 року [14]. Експансія «Нової Пошти» набула значного прискорення у 2019 році: компанія не лише збільшила загальний обсяг доставлених посилок і вантажів на 22% (до 213 мільйонів одиниць), але й продемонструвала зростання міжнародних відправлень на 26% (до 3,2 мільйона). На цьому тлі фізична мережа філій подвоїлася, досягнувши на початок 2020 року

показника у 6102 відділення по всій Україні. Зберігаючи стійкість в умовах повномасштабної війни, «Нова Пошта» встановила новий рекорд: протягом 2022 року було доставлено 315 мільйонів посилок та вантажів. Станом на 2023 рік мережа налічувала 9300 відділень та 14000 поштоматів по всій країні [21]. За 2024 рік компанія «Нова пошта» продемонструвала безпрецедентне розширення своєї мережі в Україні, додавши понад 10000 нових одиниць обслуговування. Загальна кількість точок сервісу (відділень та поштоматів) на початок 2025 року досягла 37210. В рамках цієї експансії протягом 2024 року було відкрито 1747 нових відділень та встановлено 8 410 поштоматів. Таким чином, на початок 2025 року мережа «Нової пошти» сукупно складається з 13208 відділень та 24002 поштоматів, причому значна частина поштоматів стратегічно розташована всередині приміщень та житлових комплексів, а решта – на вулиці. Незважаючи на складну безпекову ситуацію в Україні та регулярні ворожі обстріли, «Нова пошта» продовжує активний розвиток, покриваючи своїми відділеннями та поштоматами понад 10000 населених пунктів. Зокрема, протягом 2024 року компанія цілеспрямовано розширювала мережу на прифронтових територіях, відкривши 1214 нових точок сервісу, з найбільшою кількістю – у Харківській, Дніпропетровській та Запорізькій областях. Загалом, інвестиції у розвиток мережі відділень та поштоматів у 2024 році склали 1,8 мільярда гривень, що на 35% більше за обсяг інвестицій, вкладених у 2023 році [13].

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» має чітку ієрархію, на вершині якої стоїть Рада директорів – це найвищий керівний орган товариства у проміжках між загальними зборами акціонерів (як показано на Додатку А, рис. А.1). Керівництво компанією здійснюється через регіональних директорів, у прямому підпорядкуванні яких перебувають директори філій. У свою чергу, діяльність філій контролюють територіальні менеджери, відповідальні за нагляд над керівниками відділень. Саме на керівників відділень покладено безпосереднє операційне управління точками обслуговування, що включає підтримку та заохочення команди, а також постійне підвищення якості надання послуг. Останнє досягається шляхом мінімізації черг, зниження кількості скарг та

ефективного врегулювання конфліктних ситуацій між фахівцями та клієнтами. [20].

ТОВ «Нова Пошта» сьогодні функціонує як ключовий суб'єкт однойменної Групи «Нова Пошта», яка займає лідируючі позиції на логістичному ринку України. Компанія спеціалізується на забезпеченні швидкої доставки відправлень із широким вибором опцій для клієнта: до відділення, поштомату або за адресою. Основний пріоритет «Нової пошти» – постійне удосконалення сервісу, щоб кожен етап взаємодії залишав виключно позитивні враження. Для ефективної координації внутрішніх процесів та інформаційних ресурсів усіх підрозділів компанія підтримує корпоративний Інтернет-портал за адресою www.novaposhta.ua. Важливо відзначити, що ТОВ «Нова пошта» є активним членом Співки Українських Підприємців, проте не бере участі у будь-яких асоціаціях, консорціумах, концернах чи корпораціях [20].

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за даними фінансової звітності підприємства за 2020-2024 рр. [11; 31; 32; 33] (табл. 2.1). Результати діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2020-2024 роки, вказують на рівномірне зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» за 2020-2024 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
						2024 до 2020	2024 до 2023	2024 до 2020	2024 до 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізованої продукції	16902857	20843502	23687034	36468879	44779857	27877000	8310978	164,92	22,79
Собівартість реалізованої продукції	12877086	16441004	19276532	28625037	35284709	22407623	6659672	174,01	23,27
Валовий прибуток	4025771	4402498	4410502	7843842	9495148	5469377	1651306	135,86	21,05

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Витрати на збут	416263	561844	439130	856282	908227	491964	51945	118,19	6,07
Адміністративні витрати	1469141	1923703	1673172	2985829	4209338	2740197	1223509	186,52	40,98
Інші операційні витрати	27563	508590	593974	774662	755247	727684	-19415	2640,08	-2,51
Чистий фінансовий результат	991292	2600320	2530417	3808343	4407990	3416698	599647	344,67	15,75
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації, грн.	1,31	1,27	1,23	1,27	1,27	-0,04353	0,00492	-3,32	-0,39
Необоротні активи	4583693	8305491	12319191	18769254	24548276	19964583	5779022	435,56	30,79
Оборотні активи	2716690	5192636	3435729	4332452	7037517	4320827	2705065	159,05	62,44
Власний капітал	2186904	4491224	6516072	9508308	11588379	9401475	2080071	429,90	21,88
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1638422	3897300	3787630	5337000	9225802	7587380	3888802	463,09	72,86
Поточні зобов'язання і забезпечення	3475057	5109603	5451218	826398	10771612	7296555	9945214	209,97	1203,44
Валюта балансу	7300383	13498127	15754920	23101706	31585793	24285410	8484087	332,66	36,72

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Суттєвого впливу на діяльність підприємства світова економічна криза, викликана пандемією COVID-19, не спричинила. Протягом 2020-2024 рр. спостерігається стійке зростання чистого доходу ТОВ «Нова пошта» – на 164,9% порівняно з 2020 р. та на 22,8% відносно 2023 р. Це свідчить про стабільне розширення ринку послуг компанії та зростання клієнтської бази.

Протягом 2020-2024 рр. сума валового прибутку ТОВ «Нова пошта» має позитивне значення, що свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції, крім того зафіксоване значне зростання значення показника (на 135,9%), тобто керівництво ТОВ «Нова пошта» вживає ефективні кроки задля підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, що позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку.

Собівартість продукції зросла швидше, ніж дохід (174,01%), що дещо знижує темпи зростання валової рентабельності.

Адміністративні витрати збільшилися майже в 2,9 рази – це може бути пов’язано з розширенням штату, відкриттям нових відділень і впровадженням цифрових рішень. Інші операційні витрати у 2024 р. скоротилися на 2,5% порівняно з попереднім роком, що свідчить про оптимізацію витрат.

Як результат розглянутих вище факторів підприємство ТОВ «Нова пошта» сформувало позитивний чистий фінансовий результат протягом аналізованого періоду, крім того спостерігалось суттєве зростання показника. У 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий прибуток ТОВ «Нова пошта» зріс у 4,4 рази (з 991292 тис. грн до 4407990 тис. грн). Хоча темп приросту між 2023 і 2024 рр. становить лише 15,7%, це демонструє стабільність прибутковості навіть у період війни та економічних викликів.

Вартість необоротних активів ТОВ «Нова пошта» зросла на 435,6%, що свідчить про значні інвестиції у транспортну інфраструктуру, логістичні термінали, ІТ-системи. Оборотні активи також збільшилися на 159,05%, що забезпечує більшу ліквідність і гнучкість у фінансових потоках. Власний капітал виріс у понад 4 рази, відображаючи зростання ринкової вартості компанії та реінвестування прибутку. Водночас суттєво зросли довгострокові зобов’язання (463,09%), що свідчить про залучення інвестицій чи кредитів для розвитку інфраструктури. Поточні зобов’язання збільшились у понад 12 разів порівняно з 2023 р., що може бути результатом зміни структури фінансування або відображенням короткострокових позик.

Отже, показники демонструють інтенсивне зростання компанії з одночасним розширенням активів і капіталу. «Нова пошта» активно інвестує у власну матеріально-технічну базу, розширює мережу послуг та підвищує операційну ефективність. Незважаючи на зростання зобов’язань, фінансова стійкість залишається високою, а динаміка прибутку та власного капіталу підтверджує стійкий розвиток і конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних послуг України.

До повномасштабного вторгнення Росії в Україну компанія орієнтувалася, перш за все, на внутрішній ринок: розвиток мережі відділень, створення термінальної інфраструктури, підсилення e-commerce логістики. Однак початок повномасштабного вторгнення (2022 р.) викликав як серйозні виклики (руйнування інфраструктури, логістичні перебої, обмеження руху), так і спонукав до більш активної зовнішньої експансії. Компанія прийняла стратегічне рішення – супроводжувати клієнтів, які були змушені залишити Україну, розширювати діяльність в Європі і створювати міжнародні логістичні рішення [13].

У межах своєї стратегії компанія почала масштабування бізнесу за межі України: зокрема створення дочірньої структури – Nova Post (бренд для закордонної діяльності) та платформи Nova Poshta Global, яка обслуговує міжнародні перевезення, електронну комерцію та імпорт/експорт. На сьогодні компанія присутня у понад 16 країнах Європи (Польща, Чехія, Литва, Латвія, Естонія, Румунія, Німеччина, Словацька Республіка, Італія, Іспанія, Великобританія та ін.) [56] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Географічне охоплення та етапи розвитку

Рік	Подія	Країни / регіони
2014	Початок міжнародної експансії (через Nova Poshta International)	Прибуття на ринки Молдови, Польщі, Литви тощо
2022	Вихід на ринок Польщі під брендом Nova Post	Польща (Варшава, Краків, Вроцлав, Ряшів)
2023–2024	Активне розширення мережі у Європі: відкриття відділень у Великій Британії, Іспанії, Франції, модель без власних відділень у Австрії, Нідерландах	Великобританія, Іспанія, Франція, Нідерланди, Австрія
Наразі	Поширення сервісу глобально: доставка з/в Україну, співпраця з маркетплейсами, логістика по всьому світу	Більше ніж 200 країн/територій згідно з сайтом Nova Poshta Global

Джерело: складено автором за даними [36; 56; 51]

Відомо про відкриття нових фулфілмент-центрів за кордоном – зокрема, у Польщі (м. Варшава) на площі 400 м², що дозволяє комплексно обслуговувати бізнес-клієнтів: зберігання, сортування, пакування, митне оформлення,

відправка до різних країн. Компанія через підрозділ Nova Global (частина групи Nova) пропонує міжнародні рішення для e-commerce, розраховані на охоплення понад 243 країни [36]. У розвиток європейської мережі на 2025 рік заплановано приблизно 10 млн євро інвестицій [47].

Міжнародна активність «Нової пошти» охоплює декілька ключових напрямів (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Напрями діяльності ТОВ «Нова пошта» на міжнародному ринку

Напрямок	Опис	Характеристика
Кур'єрська міжнародна доставка (B2C/C2C)	Доставка посилок/вантажів з України до країн Європи та навпаки, включно з кур'єрською адресною доставкою.	Доставка в > 200 країн світу за даними сайту, перевірка митних/експортних/імпортних обмежень
Логістика вантажоперевезення (B2B) та	Міжнародний фрахт та складські рішення, супровід	Повітряні та автомобільні перевезення, 30+ країн охоплення; брокерський супровід, митне оформлення.
Fulfillment-послуги для e-commerce	Зберігання товарів, обробка замовлень, пакування, підготовка до доставки, митне оформлення для бізнес-клієнтів, які працюють з Україною або ЄС.	більше 87000 точок, 135 власних відділень (2024 р.)
Логістичні хаби та сортувальні термінали	Власні сортувальні центри в Європі для підвищення швидкості та ефективності обробки міжнародних маршрутів.	Наприклад, термінал у Каунасі, Литва – обробка понад 1000 відправлень щоденно.
Крос-кордонні рішення (cross-border) для e-commerce	Надання бізнесам можливості продавати за кордон, підтримка митного оформлення, інтеграція IT-рішень, надання віртуальних адрес.	Платформа для українських продавців – вихід на глобальні ринки; сервіс NP Shopping: покупка з США/Європи

Джерело: складено автором за даними [13; 56; 48]

Під брендом Nova Post/«Нова Пошта» надається можливість відправляти й отримувати посилки між Україною й країнами Європи та іншими державами. Наприклад, сервіс міжнародних відправлень для приватних осіб дає можливість відправляти особисті речі, покупки онлайн-магазинів, документи тощо. Зокрема

– міжнародні відправлення між фізособами, в тому числі з країн Європи в Україну, із вказаною митною пільгою для фактурної вартості до 45 євро [48].

Через платформу Nova Poshta Global компанія надає міжнародні вантажні та транспортні послуги: збірні вантажі, індивідуальні відправлення, повітряний та автомобільний транспорт, митне оформлення, супровід документації, доставка «від дверей до дверей». Це означає, що компанія не лише працює з малими посилками, але також із логістичними рішеннями для бізнесу, що мають міжнародні операції. Компанія активно інтегрується з глобальними маркетплейсами (Amazon, eBay, тощо) та надає рішення для українських продавців, які хочуть продавати за кордон, а також для імпорт-посилок до України. Наприклад, продукт «NP Shopping» дозволяє купувати товари у магазинах США/Європи з доставкою через «Нова Пошта». У європейських країнах компанія відкриває власні відділення та/або працює через партнерську мережу (почтомати, PUDO-пункти). Станом на 2024 рік мережа Nova Post у Європі налічує понад 87000 точок сервісу, з яких 135 – власні відділення [21].

Отже, компанія «Нова пошта» стала визнаним лідером логістичного ринку України, забезпечуючи оперативну доставку відправлень до відділення, поштомату чм за адресою (на вибір клієнта). Діяльність ТОВ «Нова пошта» характеризується стабільністю показників. Зважаючи на зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, валюти балансу, виробничо-господарську діяльність підприємства ТОВ «Нова пошта» можна назвати успішною.

2.2. Основні напрями соціальної політики підприємства (захист працівників, кадрова політика, корпоративна культура)

У сучасних умовах розвитку бізнес-структур соціальна політика підприємства виступає не лише як необхідна складова забезпечення прав і благополуччя працівників, а й як невід’ємна частина стратегії корпоративної відповідальності, внутрішньої культури й суспільної легітимності.

Компанія «Нова Пошта», будучи провідним оператором логістичних та поштово-експрес перевезень в Україні, визнала цю реальність і реалізує комплексну соціальну політику, що охоплює захист працівників, кадрову політику, формування корпоративної культури та волонтерство. У її стратегії чітко підкреслено: працівники – це ключовий ресурс, корпоративні цінності – основа поведінки, а соціальне середовище – простір можливостей для реалізації діяльності на користь не лише бізнес-цілей, а й суспільства. У таких умовах заходи, спрямовані на побудову безпечних і гідних умов праці, систематичне управління людським капіталом, культивування єдиної корпоративної культури та активне волонтерство стають стратегічними підходами, що підсилюють конкурентні переваги, створюють внутрішню згуртованість та позитивне сприйняття компанії зовнішньо. Компанія ТОВ «Нова Пошта» приділяє значну увагу створенню безпечного та справедливого робочого середовища, що підкреслено в Кодексі корпоративної етики. Зокрема, в Кодексі компанії зазначено, що будь-яка «дискримінація за ознаками статі, національності, віку, віросповідання, сексуальної орієнтації тощо під час прийому на роботу, оплати праці або просування по службі є забороненою» [16] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні напрями та заходи захисту працівників ТОВ «Нова пошта»

Напрямок	Основні заходи	Результати
1	2	3
Антидискримінація та права людини	Заборона дискримінації за системою «національність-вік-стать-орієнтація», гарантування рівної оплати за однакову роботу.	Створення інклюзивного середовища, підвищення довіри працівників.
Безпека праці	В Кодексі передбачено пункт про охорону праці та техніку безпеки.	Особливо важливо у логістичних/складських підрозділах, під час бойових дій.
Підтримка мобілізованих працівників	Програма «Свої для своїх»: волонтерський рух, збір коштів на допомогу мобілізованим працівникам.	Підсилює лояльність, знижує ризики плинності.

1	2	3
Прозорість та зворотній зв'язок	Право повідомляти про порушення без побоювань кари; колективні переговори.	Формує відкриту культуру, знижує ризики конфліктів.

Джерело: складено автором за даними компанії

У 2015 році була створена Всеукраїнська профспілка працівників «Нова Пошта», тоді як в 2018 році було запроваджено добровільне медичне страхування для співробітників, котрі працюють в Компанії понад 1 рік [12]. Компанія забезпечує захист прав людини, можливість вступу до профспілок, відсутність каральних заходів у разі повідомлення про порушення. У період воєнного стану в Україні це набуває особливого значення: «Нова Пошта» заявляє, що продовжує підтримувати мобілізованих працівників, виплачуючи зарплатню та забезпечуючи належні умови. Отже, захист працівників на ТОВ «Новій Пошті» охоплює як стандартні трудові права та умови праці, так і підтримку у складних зовнішніх обставинах (війна, мобілізація, ризики). Кадрова політика «Нової Пошти» спрямована на залучення, розвиток і утримання талантів, а також забезпечення професійної самореалізації працівників. У звіті з управління компанії зазначено, що кадрова політика базується на дотриманні трудового законодавства, а також принципів Глобального договору ООН [13]. Досліджувана компанія зазначає, що «Люди в Нова Пошта – надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в компанії». Основні елементи кадрової політики включають: стандартизований набір при прийомі, адаптація нових працівників, навчання та розвиток, кар'єрне зростання, мотивація, оцінка продуктивності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні складові кадрової політики ТОВ «Нова пошта»

Складова	Опис	Очікуваний ефект
1	2	3
Підбір та адаптація	Наявність процедур прийому, введення нових працівників, ознайомлення з Кодексом етики.	Швидша адаптація, зменшення плинності.

1	2	3
Навчання та розвиток	Програми підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, можливість самореалізації.	Підвищення компетентності, мотивації.
Мотивація винагорода	Прозора система оплати праці, винагороди за досягнення, можливість просування.	Підвищення продуктивності, утримання ключових кадрів.
Умови праці в складних обставинах	Підтримка мобілізованих, адаптація до змін, збереження зайнятості.	Стабільність бізнесу, соціальна відповідальність.

Джерело: складено автором за даними компанії

У контексті воєнного стану досліджувана компанія адаптує умови праці, забезпечує підтримку працівників у складних обставинах, що сприяє стабільності команди.

Корпоративна культура у ТОВ «Новій Пошті» визначається як система цінностей, переконань і правил, які поділяють співробітники компанії [35]. На сторінці сталого розвитку компанії зазначено, що серед цінностей компанії: клієнти, технології, працівники (люди), ефективність. У розділі «Співробітники» Звіту зі сталого розвитку акцентовано увагу на відкритості керівництва до працівника, повазі, чесності [13].

Корпоративна культура «Нової Пошти» реалізується через такі елементи: внутрішня комунікація, спільні цінності, етичні стандарти, заохочення командної роботи, партнерства, ініціативність працівників. При цьому компанія використовує принцип «помилка – це пошук шляху до успіху» [23] (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ключові елементи корпоративної культури ТОВ «Нова пошта»

Елемент	Характеристика	Практична реалізація
1	2	3
Цінності	Клієнти, технології, працівники, ефективність.	Регулярне комунікування цінностей, включення у внутрішні тренінги.
Етичні норми	Кодекс корпоративної етики, правила взаємоповаги, заборона дискримінації.	Теми в адаптації, внутрішні політики.

1	2	3
Командна культура	Заохочення спільної роботи, відкритий діалог між керівництвом і працівниками.	Інтерактивні заходи, брейнштормінги, внутрішні комунікації.
Зміна ставлення до помилки	Помилка – не карається, розглядається як шлях до успіху.	Відкриті обговорення ситуацій, навчання на помилках.
Адаптація у кризових умовах	Підтримка працівників у складний період, закріплення культури «один за всіх».	Спецпрограми, волонтерські ініціативи, внутрішня комунікація.

Джерело: складено автором за даними компанії

В сучасних умовах, коли досліджувана компанія працює в умовах війни, сильна корпоративна культура стає чинником згуртованості, підтримки один одного, що дозволяє швидше адаптуватись до змін і виконувати завдання навіть під тиском.

Волонтерська складова соціальної політики ТОВ «Нова Пошта» визначається як системна ініціатива, яка охоплює працівників, громади, а також співпрацю з благодійними фондами.

У серпні 2014 року ТОВ «Нова пошта» почала на безкоштовній основі доставляти вантажі для волонтерів, й сьогодні «Гуманітарна пошта України» виступає одним із провідних соціальних проєктів компанії і невід’ємною складовою логістики волонтерського руху в Україні. Крім проєкту «Гуманітарна пошта України» ТОВ «Нова пошта» реалізує також й інші соціальні проєкти, зокрема такі як: Школа бізнесу Нова Пошта, КРУТО Нова Пошта, Підтримка бігового руху (марафони/напівмарафони у 12 містах України), еко-проєкт зі збору вторинної сировини у відділеннях, Розвиток книгочитання та багато інших [14].

Однією з помітних програм є рух «Свої для своїх» – корпоративний волонтерський рух компанії, який виник під час повномасштабної війни. За даними компанії, за 2,5 роки існування руху «Свої для своїх» зібрано понад 36,6 млн грн на допомогу мобілізованим працівникам, з яких більше 10 млн грн отримано від компанії [25]. Крім того, компанія ініціювала відзнаку «Варті» – щорічну нагороду волонтерам, благодійним фондам та громадським

організаціям, що підкреслює системний підхід до волонтерства. Волонтерство в компанії включає: залучення працівників до зборів коштів, допомогу військовим і постраждалим від війни, гуманітарну логістику, партнерські проєкти з благодійними організаціями (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Напрями волонтерства ТОВ «Нова пошта»

Напрямок	Опис	Результати
Корпоративний волонтерський рух	Рух «Свої для своїх» – залучення працівників, збір донатів, підтримка мобілізованих.	> 11 млн грн зібрано, > 5,5 млн грн допомоги від компанії.
Визнання волонтерів	Відзнака «Варті» – мотивація та публічне визнання волонтерів, фондів.	33–35 номінантів щорічно, 12 категорій.
Гуманітарна логістика	Організація перевезення гуманітарних вантажів, співпраця з волонтерами.	Безкоштовні відправлення, підтримка громад.
Інтеграція у CSR-стратегію	Волонтерство як частина соціальної відповідальності бізнесу.	Зміцнення репутації, залучення працівників до спільної мети.

Джерело: складено автором за даними компанії

Отже, волонтерська політика ТОВ «Нова пошта» інтегрована у загальну систему соціальної відповідальності компанії та має велике значення для формування внутрішньої та зовнішньої репутації.

Можемо узагальнити, що соціальна політика ТОВ «Нова Пошта», що охоплює захист працівників, кадрову політику, корпоративну культуру та волонтерство, є системною та багатовимірною.

2.3. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та міжнародне співробітництво

У сучасному бізнес-середовищі поняття корпоративної соціальної відповідальності стає не просто елементом іміджу компанії, а стратегічною складовою її діяльності, що інтегрує економічні, соціальні, а також екологічні аспекти.

Компанія ТОВ «Нова Пошта», як провідний оператор логістичних та поштово-експресних послуг в Україні, усвідомлює свою роль не лише як бізнес-структури, але й як суспільного суб'єкта, який впливає на стан громад, економіку та міжнародну позицію країни. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у діяльності «Нової Пошти» охоплює широкий спектр ініціатив: від підтримки працівників, клієнтів і громад до участі у волонтерських проектах, екологічних ініціативах та партнерствах із міжнародними організаціями. Одночасно з цим компанія розвиває міжнародне співробітництво – вихід на ринки Європи, створення логістичної мережі за кордоном, участь у глобальних ланцюгах доставки та реалізація міжнародних гуманітарних програм.

Компанія «Нова Пошта» позиціонує себе як відповідальний бізнес-суб'єкт і включає соціальні, екологічні та управлінські аспекти (ESG) у свій розвиток. Звіти компанії за напрямом сталого розвитку підтверджують, що КСВ інтегрована у місію «Легкість доставки для життя та бізнесу» [12; 13]. Основні напрямки включають: підтримка громади і соціальних ініціатив (зокрема через волонтерство і гуманітарну логістику); розвиток працівників і культури компанії; екологічні ініціативи; прозоре управління; етичні стандарти.

За даними компанії, після повномасштабного вторгнення Росії в Україну напрям корпоративної соціальної відповідальності значно масштабовано – зросло число сфер, людей, які потребують підтримки, відповідно компанія активно реагує.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність у «Новій Пошті» не є лише маркетинговою акцією, а системною діяльністю – із стратегією, зобов'язаннями, звітністю.

Компанія забезпечує внутрішні стандарти (безпека праці, професійний розвиток, політика недискримінації) та зовнішню соціальну підтримку (партнерство з волонтерськими організаціями, гуманітарна допомога). Прикладом є проєкт «Гуманітарна Пошта України» («Humanitarian Post of Ukraine») – логістична платформа для безкоштовної доставки гуманітарної

допомоги [8]. Також компанія була відзначена рейтингами КСВ як лідер серед українських підприємств у 2023 році [29].

У міжнародному представництві компанії (region Nova Poshta Global) зазначається прагнення до сталого виробництва: впровадження сортування вторинної сировини, збір макулатури і пластика, використання технологій ефективності [15]. Це дає змогу не лише зменшувати вплив компанії на довкілля, але й укріплювати її репутацію серед «стійких» бізнесів.

Кодекс корпоративної етики компанії окреслює стандарти поведінки, етичну взаємодію з працівниками, контрагентами, клієнтами. Також компанія публікує звіти про сталий розвиток, що підвищує рівень прозорості. Це важливо в контексті КСВ – визнання, що бізнес має бути не лише прибутковим, але й відповідальним перед суспільством.

Міжнародне співробітництво «Нової Пошти» має декілька аспектів: логістична експансія, партнерства з міжнародними громадськими організаціями, участь у глобальних ланцюгах доставки. Це дозволяє компанії не лише розширювати клієнтську базу та географію, але й перенести практики соціальної відповідальності на міжнародний рівень. Компанія через бренд Nova Post (за кордоном) реалізує стратегію виходу на ринки Європи.

Наприклад, на сайті Nova Poshta Global зазначено: «Humanitarian Post of Ukraine» – соціальний проєкт, що охоплює діяльність із міжнародною логістикою. У 2022-2024 рр. компанія повідомляла про відкриття представництв у європейських країнах. Окреслене дозволяє досліджуватись компанії створювати географічно розподілену мережу, яка може ефективно реагувати на соціальні й логістичні виклики (наприклад, гуманітарні вантажі, міжнародні відправлення) [20].

Компанія співпрацює з міжнародними неурядовими громадськими організаціями (НГО). Наприклад, у березні 2023 р. було підписано меморандум про співпрацю між Nova Пошта та Razom for Ukraine – українсько-американським фондом. Цей меморандум передбачає підтримку ветеранів, програми психологічної реабілітації, кар'єрного консультування, надання

аптечок для працівників [52]. Такі міжнародні партнерства дозволяють компанії укріпити свою соціальну місію, отримати доступ до міжнародних ресурсів, а також підсилити бренд-репутацію на глобальному рівні.

ТОВ «Нова пошта» бере участь у міжнародних ініціативах з обміну досвідом у сфері сталого розвитку. Наприклад, у 2016 р. компанія започаткувала стратегію сталого розвитку, яка охоплює соціальні, екологічні і управлінські аспекти. Це дає змогу «Новій Пошті» інтегрувати міжнародні стандарти (ESG, Глобальний договір ООН) у свої практики та підвищувати конкурентоспроможність [21].

Розглянемо приклади міжнародної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» в контексті КСВ.

Компанія запустила програму «Гуманітарна пошта України» ще у 2014 році як відповідь на воєнні дії та гуманітарну кризу [8]. Через міжнародну мережу компанії (через Nova Poshta Global) забезпечується логістика гуманітарної допомоги не лише в межах України, але й із закордонними партнерами, що дозволяє доставляти вантажі для українців за кордоном чи з-за кордону до України. Ця ініціатива являє собою міжнародний елемент КСВ: компанія використовує свою глобальну логістичну мережу, щоб реалізувати соціально відповідальні завдання – підтримка військових, переселенців, волонтерських організацій. Основним позитивним ефектом цієї програми є формування позитивного іміджу, зміцнення бренду, посилення внутрішньої культури відповідальності, а зовні – надання реальної допомоги на міжнародному рівні.

У травні 2024 року була оголошена співпраця між Nova Poshta Global і Latvijas Pasts для доставки відправлень клієнтів компанії в Балтії – Латвія, Литва, Естонія [43]. В рамках програми Latvijas Pasts бере на себе доставку відправлень Nova Poshta в Балтійських країнах. Nova Poshta, в свою чергу, отримує доступ до мережі логістики та поштових пунктів цих країн, що дозволяє їй розширювати міжнародний сервіс. Це партнерство має і соціальну складову: такі міжнародні зв'язки дозволяють українській компанії підтримувати українців за кордоном,

створювати умови для пересилання вантажів та посилок, включно з гуманітарними чи соціальними відправленнями. З окресленого випливає, що це не лише бізнес-логістика, але й елемент корпоративної соціальної відповідальності: глобальна мережа служить соціальним цілям і міжнародним стандартам.

Компанія Nova Poshta Global отримала статус «Gold Member» у Universal Postal Union (UPU) – міжнародній поштовій організації [47]. Це підтверджує, що компанія бере участь у міжнародних логістичних і поштових ланцюгах, дотримується стандартів глобальної поштової служби. У контексті КСВ це означає: інтеграція міжнародних стандартів в операційну діяльність і соціальні програми; можливість оформлення гуманітарних, волонтерських відправлень між країнами під юрисдикцією міжнародної організації; збільшення довіри міжнародних партнерів, клієнтів, стейкхолдерів до компанії як відповідального міжнародного оператора.

Компанія здійснює проекти з переробки вторинної сировини (Reuse, Recycle), оптимізації упаковки, впровадження lean-методик у своїх сервісних точках. Ці заходи мають міжнародний характер, вони: базуються на міжнародних практиках сталого розвитку; можуть бути стандартизовані для різних країн мережі Nova Poshta; створюють основу для взаємодії з міжнародними екологічними ініціативами, партнерами.

Наведені приклади демонструють, що міжнародна взаємодія ТОВ «Нова Пошта» – це не лише розширення бізнесу за кордон, а й важливий компонент її корпоративної соціальної відповідальності. Ключові моменти взаємозв'язку включають наступні:

- 1) міжнародна логістична мережа дозволяє компанії реалізовувати соціальні програми (гуманітарна допомога, волонтерство, екологія) на глобальному рівні;

- 2) партнерства з іноземними поштовими та логістичними компаніями створюють додаткові канали для доставки соціальних відправлень, полегшують інтеграцію українських громадян за кордоном, розширюють охоплення;

3) участь у міжнародних організаціях та впровадження глобальних стандартів додає легітимності соціальній діяльності, підвищує рівень довіри;

4) екологічні та сталий-розвиткові ініціативи проходять міжнародний «тест» і можуть масштабуватися в різних країнах.

Незважаючи на активні ініціативи, публічна деталізація витрат і показників корпоративної соціальної відповідальності залишається обмеженою, що ускладнює оцінку ефективності. В умовах повномасштабної війни компанія стикається з величезними логістичними, ресурсними і кадровими викликами – що вимагає швидкої адаптації соціальних програм. Глобальна експансія потребує високих ресурсів і ризикує бути підірвана нестабільністю регіону чи змінним міжнародним середовищем.

Поглиблення міжнародного співробітництва дозволить «Новій Пошті» масштабувати соціальні і екологічні проекти за межі України, залучати партнерів і ресурси. Розвиток звітності та прозорості (наприклад, деталізація витрат на КСВ, впливу) підвищить довіру інвесторів і стейкхолдерів. Інтеграція ESG-підходів у логістичну експансію може стати конкурентною перевагою для компанії на європейському і глобальному ринках.

Висновки до 2 розділу

Таким чином, ґрунтуючись на аналізі соціальної політики ТОВ «Нова пошта» як суб'єкта міжнародного бізнесу, можемо узагальнити:

1. У міжнародному бізнесі діяльність ТОВ «Нова пошта» можна оцінити як динамічно зростаючий та стратегічно важливий напрям для компанії. Маючи міцну базу в Україні, компанія використовує свої сильні сторони – широку мережу, логістичну інфраструктуру, ІТ-підтримку, досвід роботи в кризових умовах – для виходу на європейський ринок і створення глобальних рішень. Модель бізнесу, яка враховує не просто доставку «точка-точка», а комплексну логістику для e-commerce, cross-border маршрути, фулфілмент, здійснює значну конкурентну диференціацію. При цьому, «Нова пошта» стикається із серйозними

викликами: як конкуренція, так і потреба в значних технологічних та фінансових ресурсах для ефективної конкуренції на міжнародному рівні.

2. Компанія рухається не лише у напрямі комерційної діяльності, але й активно формує власний соціальний простір: створює умови для безпечної, справедливої праці; розвиває кадровий потенціал; формує культуру, яка є важливою складовою корпоративної ідентичності; і активно долучається до волонтерства, як внутрішнього (співробітники) так і зовнішнього (громадянське суспільство). Результатом такої соціальної політики є: підвищення лояльності працівників, зниження плинності кадрів, покращення іміджу компанії, зміцнення соціального капіталу. У сучасних умовах (війна, нестабільність, логістичні виклики) цей комплекс заходів є важливим фактором стійкості бізнесу та його суспільної легітимності. Для подальшого розвитку компанії доцільно продовжувати розширювати програми персональної підтримки працівників (наприклад, з урахуванням психологічної допомоги), вдосконалювати систему навчання і розвитку, поглиблювати культуру зворотного зв'язку та участі працівників у прийнятті рішень, нарощувати масштаби волонтерських ініціатив за кордоном.

3. Діяльність ТОВ «Нова Пошта» у сфері корпоративної соціальної відповідальності та міжнародного співробітництва демонструє, що сучасний логістичний бізнес може бути не лише ефективним і прибутковим, але й соціально значущим, етичним, екологічно свідомим. Через системні ініціативи – підтримку працівників, громади, волонтерства, екологічні практики – та міжнародну логістичну і соціальну експансію, компанія утверджує свою роль як відповідального гравця на ринку. Водночас, для подальшого розвитку необхідно удосконалювати звітність, підсилювати міжнародні партнерства та адаптувати практики до глобальних стандартів сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Вплив воєнних викликів та євроінтеграційних процесів на соціальну політику підприємства

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році та загостренням політичної, економічної та гуманітарної кризи, змінилися не лише умови ведення бізнесу, а й очікування суспільства до корпоративної поведінки. Для логістичних компаній, як-от ТОВ «Нова Пошта», війна стала випробуванням на витривалість, гнучкість і соціальну відповідальність. У цих умовах соціальна політика підприємства – раніше орієнтована передусім на внутрішні HR-питання, корпоративну культуру, мотивацію персоналу – набуває нових вимірів, стає інструментом підтримки суспільства, працівників, переміщених громадян, волонтерів, військових. Аналогічно, євроінтеграційні процеси та міжнародна експансія після 2022 року дають змогу поширити вплив компанії за межі України, перетворюючи соціальну політику на елемент міжнародної відповідальності, адаптованої до стандартів західного бізнесу. Таким чином, поєднання двох факторів – війни й євроінтеграції – створює нові виклики та можливості для соціальної політики підприємства, змінює її напрями, механізми, пріоритети, а також масштаб реалізації.

3. Бурик вважає, що соціальна політика підприємств у післявоєнний період має стати не лише способом подолання кризових наслідків, проте й також інструментом тривалого сталого розвитку. Стратегічне оновлення останньої повинно об'єднувати адресну допомогу з підтримкою зайнятості, цифровізацією, інклюзивністю й розвитком людського капіталу. Інтеграція Цілей сталого розвитку в основу соціальної політики забезпечить баланс між соціальними потребами, економічною ефективністю і екологічною відповідальністю,

формує підґрунтя для стійкої, сильної і згуртованої держави. Тож, покращення соціальної політики в умовах війни і післявоєнного відновлення має ґрунтуватись на принципах партнерства, ефективності, адресності, діджиталізації і сталого розвитку. На думку авторки, «лише системний підхід дозволить збудувати соціальну політику нового типу – не реактивну, а випереджальну, зорієнтовану на потреби людини і зміцнення суспільства загалом» [3, с. 41].

Після 24 лютого 2022 року ТОВ «Нова Пошта» значно розширила проєкт Гуманітарна Пошта України, який до війни був одним із багатьох CSR-заходів, а з початком повномасштабного вторгнення став окремим гуманітарним напрямом діяльності. Кількість благодійних і волонтерських організацій, з якими співпрацює компанія, зросла з 85 до понад 1610 [20]. За період воєнних дій ТОВ «Нова Пошта» забезпечила доставку близько 1 мільйона відправлень для військових, переселенців та постраждалих – власним коштом [20]. Отже, соціальна політика розширилась: від внутрішніх корпоративних стандартів до активної допомоги суспільству, виконання цивільної і соціальної функції, що стало критично важливим для громадян у кризові часи.

В умовах військових дій і мобілізації частина співробітників компанії була призвана до лав ЗСУ. Компанія взяла на себе відповідальність – зберігає зайнятість, забезпечує підтримку мобілізованим, їхнім родинам, тимчасово переміщеним працівникам. Це стало одним із пріоритетів соціальної політики [28]. Також компанія адаптувала умови праці: зміна логістичних маршрутів, створення механізмів евакуації бізнесів та співробітників, підтримка безпечних умов праці навіть під обстрілами або в зоні ризику. Наприклад, ТОВ «Нова Пошта» допомагала релокувати бізнеси та працівників до безпечних регіонів.

Незважаючи на руйнування інфраструктури, складнощі з логістикою та підвищені ризики, компанія продовжувала працювати, забезпечуючи можливість передачі гуманітарної допомоги, пересилання вантажів, підтримки бізнесів і громад. Соціальна політика ТОВ «Нова Пошта» трансформувалась у суспільну функцію: надати сервіс, коли державні механізми з перебоями

виконують свої функції [5]. Таким чином, підприємство стало важливим компонентом цивільної інфраструктури – логістичним «містком» для переселенців, волонтерів, бізнесів і звичайних громадян (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Зміна пріоритетів соціальної політики ТОВ «Нова Пошта» під впливом війни

Напрямок соціальної політики	Пріоритети до початку повномасштабної війни	Пріоритети після початку повномасштабної війни (2022-2025 рр.)
1	2	3
1. Захист працівників	- стандарти безпечної праці; - регулярні інструктажі; - медичні огляди; - страхування окремих категорій	- комплексна підтримка мобілізованих працівників (збереження робочих місць, матеріальна допомога); - забезпечення укриттів у відділеннях; - організація евакуації працівників у небезпечних регіонах; - розширення програм психологічної підтримки та реабілітації
2. Кадрова політика та зайнятість	- формування кадрового резерву; - розвиток компетенцій, корпоративне навчання; - система преміювання та мотивації	- підтримка працівників-вимушених переселенців; - гнучкі режими роботи, ротація персоналу між регіонами; - програми працевлаштування для ветеранів та членів їхніх сімей; - компенсаційні виплати в разі втрати житла або майна
3. Корпоративна культура	- формування командної взаємодії - тимблдинг, корпоративні події - підтримка корпоративних цінностей	- підсилення волонтерської культури; - акцент на солідарність, підтримку та стійкість; - заміна корпоративних заходів на благодійні ініціативи; - пріоритетність цінностей «допомога», «служіння суспільству», «відповідальність»
4. Соціальна відповідальність	- партнерські освітні та екологічні проекти; - локальні ініціативи (посадка дерев, підтримка громад)	- масштабування проекту «Гуманітарна Пошта України» – понад 1 млн безкоштовних доставок; - системна допомога військовим, госпіталям, волонтерам; - співпраця з міжнародними фондами (Razom for Ukraine, EBRD); - фінансування гуманітарних та соціальних ініціатив

Продовження табл. 3.1

1	2	3
5. Психологічна підтримка	- корпоративні тренінги з мотивації та комунікацій	- програми психологічної допомоги для працівників у стресі та ПТСР; - безкоштовні консультації психологів для родин працівників; - профілактичні програми щодо емоційного вигорання
6. Робота з громадою	- точкові соціальні проекти на місцевому рівні	- системна участь у відновленні громад після атак; - доставка гуманітарних вантажів у прифронтові регіони; - співпраця з громадами у сфері безпеки та інфраструктури
7. Міжнародний вимір соціальної політики	- окремі міжнародні партнерства; - розвиток Nova Poshta Global переважно як бізнес-напрямку	- соціальна інтеграція міжнародної діяльності (спрощені доставки для біженців, волонтерів, діаспори); - допомога українцям за кордоном через міжнародні відділення; - впровадження EU-стандартів праці, етики та прозорості

Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз пріоритетів соціальної політики ТОВ «Нова Пошта» демонструє суттєву трансформацію її змісту під впливом повномасштабної війни. Якщо до 2022 року соціальна політика компанії переважно зосереджувалась на розвитку персоналу, формуванні корпоративної культури та реалізації окремих CSR-ініціатив, то після початку військової агресії її акценти істотно змінилися. Соціальна політика стала значно ширшою за традиційні HR-функції та перетворилася на комплексну систему підтримки працівників, громад та держави. Під впливом воєнних умов зростає роль безпеки, психологічної підтримки, допомоги мобілізованим співробітникам, програм релокації та гнучкого управління персоналом. Корпоративна культура змістилася від стандартних командних практик до цінностей солідарності, стійкості та громадянської відповідальності. Водночас КСВ компанії набула нового масштабу: гуманітарні ініціативи стали системними, охоплюють значну частину логістичних ресурсів та розширилися через міжнародні партнерства.

Отже, війна стала каталізатором глибоких змін соціальної політики ТОВ «Нова Пошта», підсилюючи її соціальну місію та забезпечуючи відповідь на

нагальні потреби суспільства, працівників і держави. Цей досвід демонструє роль бізнесу як ключового елемента цивільної стійкості України та вказує на перспективи подальшої інституціоналізації соціальної відповідальності в корпоративному секторі.

Розглянемо євроінтеграційні процеси та міжнародну експансію як поштовх до адаптації соціальної політики ТОВ «Нова Пошта».

З 2022 року ТОВ «Нова Пошта» здійснила активну експансію у Європу: під брендом Nova Post вона відкрила відділення у багатьох країнах ЄС. До кінця 2025 року компанія планує відкрити додатково 135 нових філій по всій Європі [18]. Це означає, що ТОВ «Нова Пошта» переходить з національного логіста до повноцінного гравця на міжнародному ринку – з відповідними зобов'язаннями і очікуваннями з боку європейських клієнтів, працівників, регуляторів. Для соціальної політики це вказує на необхідність адаптації до стандартів праці, безпеки, корпоративної етики та соціальної відповідальності, які діють у країнах ЄС. Компанії доводиться поєднувати українську корпоративну культуру з європейськими нормами HR, трудових прав, умов праці. Отже, євроінтеграція стимулює трансформацію внутрішньої політики: від HR-інструментів до соціальних стандартів, прозорості, відповідальності перед працівниками й клієнтами.

Вихід на європейські ринки означає, що ТОВ «Нова Пошта» надає послуги не лише бізнесу, а й великій українській діаспорі, переселенцям, мігрантам. Це – не просто логістика, а соціальна функція: доставка речей, гуманітарних вантажів, товарів, допомоги родичам, підтримка зв'язку з батьківщиною. У таких умовах соціальна політика компанії має враховувати особливі потреби цих категорій: зручність, доступність, підтримку, стабільність сервісу, врахування ризиків. Це стимулює ТОВ «Нова Пошта» до більш гнучких, багатовимірних соціальних практик, орієнтованих не лише на працівників, а й на клієнтів та громади, тимчасово розселені або за кордоном.

Євроінтеграційна орієнтація і діяльність у країнах ЄС передбачають не лише бізнес-експансію, але й дотримання міжнародних стандартів

корпоративної соціальної відповідальності, етики, трудових прав, екологічних норм, прозорості. Для компанії це – обов’язок, а не лише імідж-мотиватор. ТОВ «Нова Пошта» вже заявляє, що її група (включно з міжнародною структурою) дотримується принципів сталого розвитку і звітує перед стейкхолдерами про економічну, соціальну та екологічну відповідальність [12; 13; 9; 10]. Така політика має дві ключові наслідки:

1) підвищує рівень довіри серед міжнародних партнерів, клієнтів, працівників;

2) формує внутрішню культуру, яка відповідає не лише національним, а й глобальним стандартам – «компанія як соціально відповідальний суб’єкт».

У звітах про сталий розвиток, які компанія продовжує публікувати навіть в умовах війни, зберігаються положення про соціальну відповідальність, етичні стандарти, прозорість діяльності, підтримку працівників і суспільства [23]. Євроінтеграційний контекст стимулює компанію до адаптації таких практик як корпоративна соціальна відповідальність, екологічна відповідальність, захист прав працівників, що є важливою передумовою для співпраці з міжнародними партнерами та входження на ринки ЄС.

Міжнародна мережа Nova Post дає основу для поєднання логістичної діяльності з соціальними ініціативами. Наприклад, завдяки міжнародним відділенням можна розширити програми допомоги, підтримки переселенців, доставки гуманітарної допомоги, мобілізувати ресурси діаспори для підтримки України. Логістична інфраструктура стає платформою для соціальної солідарності на міжнародному рівні. Це породжує новий формат соціальної політики – не лише внутрішньої (для працівників), а й зовнішньої (для клієнтів, мігрантів, світової спільноти). Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» трансформується в соціальний бізнес – логістичний оператор і одночасно майданчик для реалізації соціальних ініціатив.

Разом із перевагами євроінтеграції виникають серйозні виклики:

1) необхідність приведення стандартів праці, безпеки, умов для працівників у відповідність із європейськими;

2) потреба в кадрових, правових, управлінських змінах: нові стандарти, компенсації, соціальні гарантії – особливо для працівників, які працюють на міжнародному ринку або обслуговують міжнародні відділення;

3) баланс між українськими реаліями (війна, економічна нестабільність, соціальна криза) і очікуваннями європейських ринків та клієнтів;

4) зростаюча відповідальність перед різними групами стейкхолдерів – працівниками, клієнтами з різних країн, державами та міжнародними партнерами.

Саме ці виклики роблять необхідним переосмислення соціальної політики підприємства – від локальної до глобальної, від внутрішньої до системної, від декларативної до практичної.

Євроінтеграційні процеси та міжнародна експансія створили для «Нової Пошти» нове середовище – багато країн, різні стандарти, різноманітні очікування, різні соціальні контексти. В таких умовах соціальна політика компанії мусить трансформуватись: ставати більш універсальною, гнучкою, відповідальною, орієнтованою на працівника, клієнта та суспільство одразу в багатьох країнах.

Попри виклики, поєднання війни та євроінтеграції створило для Нової Пошти умови, за яких соціальна політика стала не просто елементом HR-менеджменту, а стратегічною частиною бізнес-моделі й корпоративної місії. Компанія перекваліфікувала КСВ у гуманітарний та соціальний сервіс, що відповідає на радикально змінені потреби суспільства. Соціальна політика почала бути інструментом утримання персоналу, забезпечення стабільності кадрів, адаптації до мобілізації та переселень. Через міжнародну експансію компанія запроваджує стандарти управління, які відповідають європейським вимогам – це підвищує якість праці, безпеки, корпоративної культури. Соціальні ініціативи, гуманітарна допомога та відповідальний бізнес формують імідж компанії як надійного соціального партнера не лише для українців, а й для міжнародної спільноти.

3.2. Проблеми реалізації соціальної політики та шляхи їх подолання

Попри значні зусилля компанії у напрямку соціальної політики та КСВ, реалізація таких ініціатив у стикається з низкою суттєвих перешкод. Узагальнимо основні виявлені проблемні аспекти та напрямки їх подолання в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Проблеми реалізації соціальної політики ТОВ «Нова Пошта» та шляхи їх подолання

Проблема	Зміст проблеми	Шляхи подолання
1	2	3
1. Військові ризики та небезпека для працівників	пошкодження інфраструктури, загроза життю працівників, зниження стабільності роботи, ризики при доставці в небезпечні регіони	- створення укриттів у відділеннях та терміналах; - розробка інструкцій безпеки та навчання персоналу; - забезпечення захисними засобами; - підтримка та релокація працівників з небезпечних зон
2. Масова мобілізація та переселення персоналу	дефіцит кадрів, складність у забезпеченні безперервності роботи, втрата досвідченого персоналу	- гнучкі графіки та перерозподіл кадрів між регіонами; - програми підтримки сімей мобілізованих; - підготовка кадрового резерву; - розширення програм навчання та адаптації нових працівників
3. Економічна нестабільність та обмежені ресурси	зростання витрат, труднощі фінансування соціальних програм, нестабільність доходів	- оптимізація витрат соціальних програм; - партнерство з міжнародними фондами та NGO; - залучення грантів та програм підтримки бізнесу; - створення резервного фонду для соціальних виплат
4. Недостатня формалізація соціальної політики та відсутність чітких стандартів	невизначеність цілей, відсутність єдиної системи моніторингу, нерівність у реалізації в регіонах	- розробка формалізованої Стратегії соціальної політики; - визначення KPI та системи оцінки ефективності; - щорічна публічна звітність (CSR/ESG-звіт); - уніфікація стандартів для всіх відділень (українських та іноземних)
5. Психологічна вразливість працівників	стрес, виснаження, ПТСР, ризики вигорання	- запуск програм психологічної допомоги; - безкоштовні консультації психологів; - тренінги з управління стресом; - підтримка працівників, які пережили травматичні події

1	2	3
6. Адміністративні труднощі та складність управління великою мережею	нерівномірність кадрової політики, труднощі контролю, завантаженість HR-підрозділів	- автоматизація HR-процесів; впровадження корпоративної інформаційної системи; розширення HR-команд у регіонах; стандартизація процедур і політик
7. Суперечність між українськими реаліями та стандартами ЄС	різні вимоги до праці, соціальних гарантій, прозорості, екологічності	- адаптація політик до стандартів ЄС; впровадження єдиних корпоративних правил для відділень у різних країнах; проведення аудитів відповідності; навчання менеджерів міжнародним нормам CSR/ESG
8. Недостатній зворотний зв'язок від працівників та громад	неможливість точно визначити потреби персоналу, неточна оцінка корисності соціальних програм	- регулярні опитування персоналу; система збору пропозицій та скарг; аналіз відгуків клієнтів та громад; використання даних для коригування соціальних програм
9. Нестабільність соціальних ініціатив у кризових умовах	соціальні проекти можуть перериватися або зменшувати масштаби під час пікових криз	- створення довгострокових програм з гарантованим фінансуванням; диверсифікація соціальних проектів; партнерство з державою, громадами, бізнесом; стратегічне планування на 3-5 років

Джерело: складено автором

Розглянемо детальніше виявлені проблеми реалізації соціальної політики ТОВ «Нова Пошта».

Як приватна кур'єрська компанія, що має широку мережу складів і терміналів, «Нова Пошта» опинилася в зоні підвищеного ризику. Компанія постраждала від атак – деякі її термінали були знищені або пошкоджені. Це ставить під загрозу безпеку працівників, роботу підприємства, а отже – і надання соціальних гарантій та підтримки. У умовах війни значна частина персоналу мобілізована, частина працівників та їхні родини – вимушено переміщені. Це створює серйозні труднощі для кадрової стабільності, забезпечення трудових гарантій, виплат, соціальних зобов'язань.

Зростання операційних та логістичних витрат через ризики, потребу у безпеці, додаткові витрати на захист зменшує вільні ресурси для реалізації соціальних програм. У кризових умовах бізнес може бути змушений переглядати бюджет на соціальні ініціативи. Нестабільність доходів та фінансова

невизначеність – ускладнює планування довготермінових соціальних заходів, підтримку програм для працівників, волонтерства або благодійності.

У теоретичних джерелах компаніям рекомендовано розробляти чітку стратегію CSR / соціальної політики, зі структурованими заходами, бюджетами, системою моніторингу і звітності [5]. Однак на практиці, як правило, відсутні публічні дані або показники, які б наочно відображали: скільки ресурсів витрачено на соціальні програми, яку частку вони становлять від загальних витрат, який ефект для працівників та стейкхолдерів. Також може бракувати зворотного зв'язку від працівників або вимушених переселенців, волонтерів – формального оцінювання впливу програм на якість життя, задоволеність, соціальну безпеку. Це ускладнює об'єктивну оцінку ефективності соціальної політики.

Велика й розгалужена структура, велика кількість працівників і відділень – створює складності у стандартизації політик, контролі якості, забезпеченні рівних соціальних гарантій у різних регіонах. У кризових умовах це особливо актуально. Потреба швидкого реагування та гнучкості у прийнятті рішень – часто в умовах невизначеності – може призводити до нестабільності соціальних програм, перезавантаження процедур, посилення навантаження на HR-підрозділи.

Працівники, волонтери, кур'єри компанії піддаються ризикам: фізичним (через бойові дії, логістику), психологічним – через стрес, невизначеність, втрату близьких, переселення. Без адекватної системи психосоціальної підтримки соціальна політика не зможе забезпечити справжню безпеку та благополуччя. Для клієнтів і громад, особливо переселенців, важливо, щоб соціальні та гуманітарні послуги були стабільними, доступними, безпечними – проте ризики й обмеження можуть їх знизити.

Вихід на міжнародні ринки, євроінтеграція, співпраця з міжнародними партнерами передбачають відповідність міжнародним стандартам праці, трудовим правам, екологічним, соціальним нормам. Але з огляду на внутрішню

ситуацію (війна, нестабільність, ризики) реалізувати ці стандарти на практиці складно. Це створює конфлікт «між стандартом і реальністю».

Виходячи з перелічених проблем, можна запропонувати конкретні шляхи і механізми вирішення, які допоможуть ТОВ «Нова Пошта» більш ефективно реалізувати свою соціальну політику навіть в умовах кризи.

З метою формалізації соціальної політики та підвищення прозорості ТОВ «Нова Пошта» потрібно розробити й затвердити формальну стратегію соціальної політики / CSR, яка включатиме: чіткі цілі, напрями, ресурси, показники ефективності, процедури моніторингу та звітності. Це дозволить структуровано і системно управляти соціальними ініціативами, а також робити їх публічними для працівників і зовнішніх стейкхолдерів. Важливою є публічна звітність – регулярні звіти про соціальні ініціативи, витрати, результати, вплив. Це підвищить довіру, сприятиме підзвітності та мотивуватиме компанію утримувати високий рівень відповідальності.

Для зміцнення системи безпеки й підтримки працівників необхідно запроваджувати програми фізичної безпеки та охорони праці, особливо в зонах ризику: укриття, резервні енергозалежні системи, забезпечення засобами безпеки, чіткі інструкції, регулярні тренування. Розширювати психологічну підтримку – сервіси психологічної допомоги, гарячі лінії, консультації, підтримка членів сімей мобілізованих, соціальна адаптація переселенців. Забезпечити гнучкі умови праці – можливість ротації, дистанційної роботи або переведення до безпечніших регіонів, компенсації в разі втрати житла або переселення, підтримка через виплати, матеріальну допомогу.

Щоб досягнути адаптації соціальної політики до міжнародних стандартів ТОВ «Нова Пошта» потрібно при виході на міжнародний ринок – інкорпорувати стандарти праці і соціального захисту, прийняті в країнах діяльності; надати рівні гарантії працівникам; узгодити політики корпоративної етики; забезпечити відповідність нормам трудового законодавства, безпеки, соціального захисту. Створити уніфіковані стандарти внутрішньої політики для всіх відділень (в

Україні та за кордоном), щоб працівники в різних країнах мали однаковий рівень соціальних гарантій та захисту.

Для оптимізації ресурсів і залучення зовнішніх партнерів ТОВ «Нова Пошта» рекомендовано партнерство з міжнародними фондами, NGO, гуманітарними організаціями для реалізації соціальних і гуманітарних програм – це дозволить розділити тягар ресурсів, підвищити охоплення і ефективність ініціатив. Використання механізмів соціального страхування, благодійності, корпоративної підтримки, зокрема створення фонду допомоги працівникам, які постраждали від війни або втратили житло, залучення донорів, благодійників.

З метою моніторингу, оцінки ефективності та ефективного зворотного зв'язку ТОВ «Нова Пошта» потрібно впровадити систему збору зворотного зв'язку від працівників, клієнтів, переселенців – анкети, опитування задоволеності, аналіз потреб, оцінка результатів благодійних / соціальних ініціатив. Виконувати регулярний аудит соціальних програм: оцінка реального впливу, аналіз сильних і слабких сторін, коригування політики з урахуванням змін у зовнішньому середовищі (війна, регіональні відмінності, інфраструктурні обмеження). Важливою є періодична зміна та оновлення соціальних ініціатив: соціальна політика не може залишатися статичною у кризових умовах – вона потребує динамічності, адаптації та інновацій.

Для формування культури корпоративної відповідальності та солідарності необхідна комунікація цінностей, прозорість дій, відкритість до працівників – щоб соціальна політика сприймалася як невід'ємна частина корпоративної культури. Залучення працівників до волонтерства, гуманітарних ініціатив, програм підтримки – це підвищує згуртованість, відповідальність, соціальну єдність у колективі. Розвиток PR і комунікаційних стратегій, котрі підкреслюють соціальну місію компанії, показують конкретний вплив соціальних програм, що може підвищити довіру клієнтів, громадськості, партнерів, інвесторів.

Проведений аналіз показує, що реалізація соціальної політики ТОВ «Нова Пошта» відбувається в умовах значних зовнішніх та внутрішніх викликів, які суттєво впливають на її зміст, масштаби та результати. Війна, економічна

нестабільність, кадрові ризики, психологічні навантаження та вимоги європейської інтеграції формують комплекс проблем, що ускладнюють ефективну реалізацію соціальних ініціатив. Водночас запропоновані шляхи подолання демонструють, що за умови системного підходу, підвищення прозорості, зміцнення HR-інфраструктури, партнерства з міжнародними організаціями та впровадження сучасних механізмів підтримки персоналу компанія здатна суттєво посилити свою соціальну політику. Окреслене створює основу для стабільного розвитку, підвищення корпоративної стійкості та зміцнення довіри з боку працівників, клієнтів і суспільства як в Україні, так і за її межами.

Реалізація запропонованих заходів може суттєво підвищити ефективність соціальної політики ТОВ «Нова Пошта», зміцнити її як соціально відповідальний бізнес та зробити її більш стійкою до зовнішніх потрясінь, зокрема формалізована стратегія та прозорі звіти підвищать довіру працівників, партнерів, клієнтів і суспільства; система безпеки й підтримки зробить компанію привабливішим роботодавцем навіть у складних умовах; уніфікація стандартів для усіх відділень, в Україні і за кордоном, створить основу для сталого міжнародного розвитку; партнерства з НГО та благодійними організаціями дозволять масштабувати соціальні ініціативи, зменшивши навантаження на компанію; моніторинг і зворотний зв'язок дають можливість коригувати політику, відповідати на потреби часу та адаптуватися до змін.

3.3. Перспективи розвитку соціальної політики у контексті сталого розвитку та міжнародних стандартів

ТОВ «Нова Пошта» протягом останніх років формує та посилює свою систему корпоративної соціальної відповідальності, що охоплює соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності. У щорічних звітах зі сталого розвитку компанія визнає три ключові напрями: економічну сталість, соціальну відповідальність і екологічну стабільність.

В умовах глобалізації, міжнародної експансії, євроінтеграційних процесів та сучасних викликів – зокрема, збройної агресії та економічної кризи – для «Нової Пошти» відкриваються нові можливості й обов’язки: адаптувати соціальну політику так, щоб вона відповідала міжнародним стандартам (ESG, відповідальний бізнес, міжнародні HR-норми), з урахуванням потреб працівників, клієнтів, волонтерів, громад як в Україні, так і за кордоном. Водночас – це шанс закріпити конкурентні переваги, забезпечити стабільність бізнесу і підсилити репутацію як соціально відповідального оператора на міжнародному рівні.

Напрями і механізми перспективного розвитку ТОВ «Нова пошта» згрупуємо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Перспективні напрями розвитку соціальної політики «Нової Пошти» у контексті сталого розвитку та міжнародних стандартів

Напрямок	Ціль / очікуваний ефект	Рекомендовані заходи / механізми
1	2	3
Інституалізація КСВ та ESG-підходів	Перевести соціальну політику з декларацій в системну, сталу, вимірювану	- впровадження ESG-стратегії та політики сталого розвитку; - регулярна нефінансова звітність (соціальна, екологічна, управлінська) згідно з міжнародними стандартами (наприклад, GRI); - визначення KPI, цілей і мірок успішності для соціальних і екологічних ініціатив
Уніфікація стандартів праці та соціального захисту для всіх відділень (в Україні й за кордоном)	Забезпечення рівності умов для працівників, відповідність міжнародним нормам, стабільність при експорті послуг	- розробка корпоративного стандарту праці та соціального захисту; - адаптація політик до вимог різних юрисдикцій при міжнародній експансії; - впровадження єдиних правил для безпеки, умов праці, прав працівників
Посилення соціальної відповідальності та гуманітарної місії	Зміцнення іміджу, соціальна підтримка клієнтів, переселенців, розвиток корпоративної солідарності	- розвиток і масштабування гуманітарних програм (допомога постраждалим, переселенцям, волонтерам); - співпраця з міжнародними та благодійними організаціями; - інтеграція гуманітарної місії у бізнес-модель компанії

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Екологічна відповідальність і «зелена» логістика	Зменшення впливу на довкілля, відповідність глобальним стандартам сталого розвитку, підвищення екологічної репутації	- оптимізація логістичних маршрутів, використання енергоефективних засобів, екологічно чистого транспорту; - впровадження систем управління відходами, переробки упаковки, мінімізації ресурсів; - відстеження екологічних показників, публічна екологічна звітність
Розвиток HR-політики та інвестиції в людський капітал	Підвищення залученості та лояльності працівників, зниження плинності, підвищення якості підтримки та стабільності	- програми навчання й підвищення кваліфікації, перекваліфікації; - система мотивації, корпоративних стандартів етики, інклюзивності; - забезпечення безпечних умов праці, соціальних гарантій, підтримки працівників у стресових/пост-кризових обставинах
Прозорість, підзвітність, комунікація зі стейкхолдерами	Підвищення довіри, залучення інвесторів, легітимність на міжнародному ринку	- регулярні публічні звіти (соціальні, екологічні, управлінські); - відкритий діалог зі співробітниками, клієнтами, громадськістю; - моніторинг і оцінка ефективності ініціатив, збір зворотного зв'язку
Гнучкість і адаптивність політики до криз та зовнішніх змін	Здатність компанії витримати зовнішні шоки (війна, ринки, регуляції), забезпечити сталість соціальної політики	- формування резервних механізмів підтримки, кризових планів, соціальних фондів; - адаптивна модель управління з регулярним переглядом політик; - забезпечення підтримки персоналу, клієнтів та стейкхолдерів у кризові періоди

Джерело: складено автором

Хоч ТОВ «Нова пошта» вже має усталену стратегію сталого розвитку (з 2016 року), проте подальша інституалізація сталого розвитку та КСВ на рівні групи компаній може передбачати:

1. Поглиблення інтеграції ESG-принципів у всі бізнес-процеси – від логістики до управління персоналом, безпеки, екології та етики. Це означає, що рішення, пов'язані з персоналом, інвестиціями, екологією тощо, враховують одночасно економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну сталість.

2. Розширення обсягу та якості нефінансової звітності: регулярні, детальні, прозорі звіти за міжнародними стандартами (наприклад, з дотриманням

принципів та формату ESG / GRI), із показниками соціального, екологічного та управлінського впливу. Вказане зміцнить довіру стейкхолдерів: працівників, клієнтів, інвесторів, партнерів, громадськості. Уже зараз звіт охоплює різні групи зацікавлених сторін – співробітники, клієнти, партнери, суспільство, державу.

3. Формування довгострокової «дорожньої карти» (road-map) соціальних та екологічних ініціатив – із чіткими цілями, KPI, етапами реалізації. Такий системний підхід допомагає не лише планувати, а й економічно обґрунтовувати відповідні заходи, робити їх прогнозованими і контрольованими. За свідченнями, така «дорожня карта» у компанії вже існує. Це дозволить ТОВ «Нова пошта» перейти від декларативної КСВ до стабільної, структурованої, ефективної моделі сталого розвитку.

Через міжнародну експансію (відділення, представництва за кордоном, логістика між Україною та Європою) ТОВ «Нова пошта» має мотив до уніфікації та підвищення стандартів щодо прав працівників, умов роботи, безпеки, етики, корпоративної культури тощо – відповідно до європейських та міжнародних практик.

Для зміцнення соціальної політики з урахуванням міжнародного масштабу та стандартів праці ТОВ «Нова Пошта» потрібно: впроваджувати політики, які гарантують рівні права, стандарти праці, соціальні гарантії незалежно від країни присутності, це важливо для підтримки іміджу міжнародного роботодавця та для дотримання норм трудового права; стандартизувати системи безпеки, охорони праці та логістичної безпеки при роботі в зонах з підвищеними ризиками; підтримувати внутрішню корпоративну культуру, яка враховує мультикультурність, різноманіття, етичні норми, відкритість, інклюзивність – важливо для міжнародної компанії, з метою залучати працівників з різних країн, підвищувати лояльність, зменшувати плинність кадрів і підвищувати ефективність.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» може стати прикладом української компанії, здатної трансформувати свою соціальну політику відповідно до високих міжнародних стандартів.

В умовах війни, масштабних викликів, зростання суспільних потреб, ТОВ «Нова Пошта» вже проявила себе як соціально відповідальна компанія – через проєкт Гуманітарна Пошта України, волонтерство, підтримку захисників, допомогу переселенцям та громадам. Перспективами розвитку цього напрямку можуть бути:

1. Розширення прозорих гуманітарних та соціальних програм, які базуються на логістиці: доставка гуманітарної допомоги, медикаментів, продуктів, вантажів для громад, переселенців, біженців, партнерство з волонтерськими, благодійними та міжнародними організаціями.

2. Інтеграція соціальних програм у бізнес-модель: надання послуг, які враховують соціальні потреби, клієнтів-мігрантів, діаспору, переселенців; створення спеціальних сервісів для вразливих груп – пільгова доставка гуманітарних вантажів, підтримка волонтерів, спеціальні умови для ветеранів, постраждалих, переміщених.

3. Публічне визнання соціальної місії компанії як складової корпоративного бренду – це підсилить репутацію, довіру, залученість клієнтів і партнерів, зміцнить соціальну легітимність бізнесу. Така комбінація бізнес-логістики та соціальної відповідальності дає ТОВ «Нова Пошта» унікальну позицію – не просто як логістичного оператора, а як соціального підприємства, що реагує на суспільні виклики.

Сучасні міжнародні стандарти бізнесу передбачають, що відповідальність – це не лише соціальна та економічна, але й екологічна. Для логістичної компанії, як ТОВ «Нова Пошта», це означає:

1. Оптимізацію логістики з метою зменшення викидів, скорочення шкідливих впливів: оптимізація маршрутів, використання екологічно чистого транспорту, енергоефективних рішень. Компанія заявляє про прагнення до сталого розвитку як частини своєї стратегії з 2016 року.

2. Впровадження систем екологічного менеджменту, мінімізації відходів, відповідального використання ресурсів, переробки упаковки, підвищення енергоефективності складів та офісів.

3. Моніторинг екологічних показників, звітність за ними, встановлення екологічних KPI – щоб зробити екологічну відповідальність частиною корпоративної практики, а не декларацією.

4. Реалізація екологічних ініціатив підсилить відповідність міжнародним стандартам ESG, стане перевагою для клієнтів і партнерів, які орієнтуються на «зелені» практики, і допоможе зменшити операційні ризики та витрати у довгостроковій перспективі.

Сталий розвиток бізнесу передбачає інвестиції у людей, розвиток компетенцій, створення умов для сталого працевлаштування та кар'єрного зростання. Тож, ТОВ «Нова Пошта» може розвивати наступні напрямки (рис. 3.1).

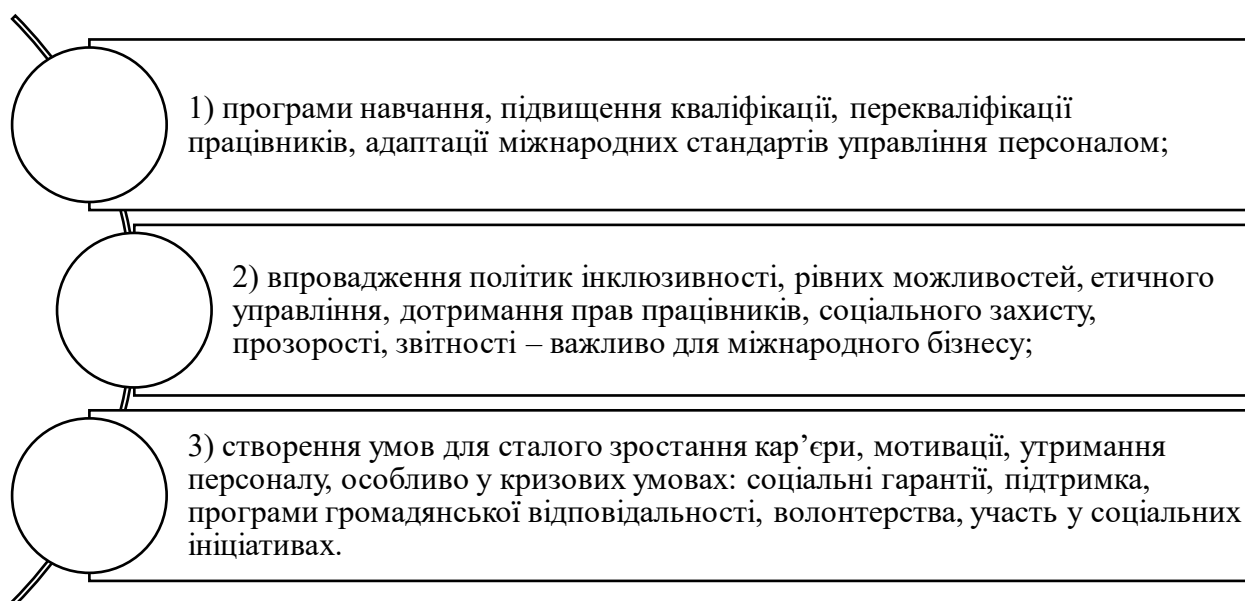


Рис. 3.1. Напрями, які може розвивати ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором самостійно

Зазначене підвищить лояльність, зменшить плинність кадрів, підсилить репутацію роботодавця, а також відповідальний імідж компанії на міжнародному рівні.

Разом з можливостями, розвиток соціальної політики у напрямку сталого розвитку та міжнародних стандартів ставить перед ТОВ «Нова Пошта» низку викликів (рис. 3.2).

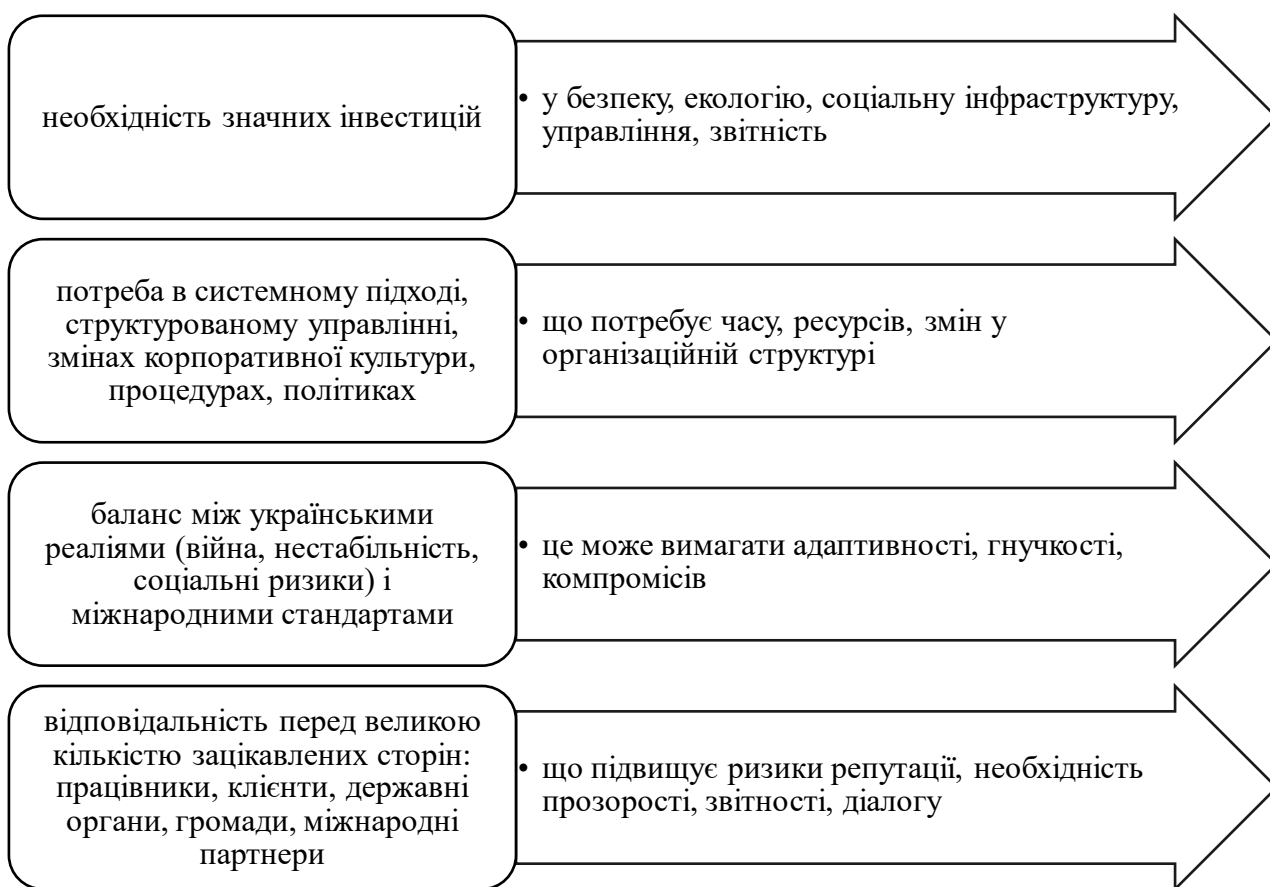


Рис. 3.2. Виклики перед ТОВ «Нова Пошта» на шляху до розвитку соціальної політики у напрямку сталого розвитку та міжнародних стандартів

Джерело: складено автором самостійно

Однак, якщо компанія зможе системно інтегрувати ці напрями – це дасть значні переваги: стабільність, довіру, конкурентні переваги, можливість залучення інвестицій, партнерств, міжнародної підтримки, а також високий рівень корпоративної відповідальності.

Таким чином, можемо підсумувати, що перспективи розвитку соціальної політики ТОВ «Нова Пошта» у контексті сталого розвитку та міжнародних стандартів є значними і багатовимірними.

Висновки до 3 розділу

1. Встановлено, що, війна і євроінтеграційні процеси стали потужними трансформуючими факторами для соціальної політики підприємств в Україні, і на прикладі ТОВ «Нова Пошта» видно, як ці чинники змінюють зміст, механізми і пріоритети корпоративної соціальної відповідальності. Соціальна політика стає невід’ємною складовою бізнес-моделі, засобом адаптації до криз, інструментом підтримки суспільства і способом формувати стійкість, довіру та міжнародну репутацію.

2. Попри суттєві досягнення ТОВ «Нова Пошта» у сфері соціальної політики та КСВ, реальна реалізація цих принципів стикається з багатьма системними, зовнішніми, організаційними та ресурсними проблемами – особливо на тлі війни, економічної нестабільності та міжнародної експансії. Проте запропоновані шляхи подолання – від формалізації стратегії і прозорості, через безпеку, підтримку, партнерства до моніторингу та комунікацій – дають змогу перетворити соціальну політику з декларативної у дієву, стійку, адаптивну. Такий підхід відповідає сучасним вимогам сталого розвитку, потребам працівників і суспільства, а також підвищує конкурентоспроможність і репутаційну цінність компанії на національному та міжнародному рівні.

3. Компанія має всі передумови – масштаб, ресурси, існуючу стратегію, міжнародну присутність – для того, щоб трансформувати свою соціальну політику в системну, професійну, стабільну і відповідальну бізнес-модель. Здійснення такої трансформації передбачає поступову інституалізацію ESG-принципів, розбудову екологічних і соціальних ініціатив, уніфікацію стандартів для працівників і клієнтів як в Україні, так і за кордоном, прозорість та звітність, інвестиції в людський капітал. Це підвищить її стійкість, репутацію, конкурентоспроможність і здатність відповідати на виклики часу. Отже, подальше вдосконалення соціальної політики «Нової Пошти» з урахуванням принципів сталого розвитку та міжнародних стандартів повинно стати пріоритетом компанії, оскільки саме це визначатиме якість і конкурентоспроможність українського бізнесу на глобальному рівні.

ВИСНОВКИ

1. На основі проведеного дослідження, можемо зробити наступні висновки. Соціальна політика підприємства – це сукупність свідомих, цілеспрямованих, системних заходів, спрямованих на задоволення соціальних потреб працівників, підтримку їх добробуту, сприяння професійному розвитку та соціальному захисту і розвиток як ресурсу підприємства. Вона є неодмінною складовою сучасного управління, що дозволяє поєднувати бізнес-цілі з інтересами людського капіталу. Значення соціальної політики багатогранне: вона сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню соціальних конфліктів, формуванню позитивного іміджу, стабільному розвитку підприємства і вкладенню в соціальний розвиток суспільства.

2. Соціальна політика підприємства має чіткі і багатoshарові цілі, серед яких виділяються підвищення соціального захисту, мотивації й залученості персоналу, розвиток трудового потенціалу, покращення іміджу та імплементація сталих соціальних стандартів. Завдання соціальної політики деталізують цілі, конкретизуючи матеріальне й нематеріальне стимулювання, професійний розвиток, підтримку працівників і створення сприятливого соціального середовища. Напрями реалізації охоплюють політику доходів, охорони праці, освіти, корпоративної культури, моніторингу й оцінки. Успіх реалізації залежить насамперед від ресурсів, компетентності управління, законодавчих умов та залучення працівників.

3. Світовий досвід формування соціальної політики підприємств демонструє, що CSR і подібні практики стають дедалі важливішими не лише як соціальний імператив, але як складова корпоративної стійкості і конкурентної переваги. Успішні моделі поєднують нормативно-правове регулювання, участь держави і соціальних партнерів, прозорість, вимірність результатів та адаптацію до місцевого контексту. Виклики, з якими стикаються підприємства – декларативність, подвійні стандарти, складність адаптації, слабка звітність і оцінка – показують, що просто мати політику недостатньо; потрібне системне

управління, ресурси, навчання, участь усіх зацікавлених сторін. Для країн із перехідною економікою важливо враховувати міжнародні стандарти і адаптувати їх до місцевих реалій, встановлювати системи оцінки і контролю, культивувати корпоративну культуру відповідальності. Це може сприяти не лише соціальному добробуту працівників і місцевих громад, але й бізнес-ефективності, зростанню інвестицій і довгостроковій стійкості економіки.

4. Компанія «Нова пошта» стала визнаним лідером логістичного ринку України, забезпечуючи швидку доставку відправлень до відділення, поштомату або за адресою (на вибір клієнта). Діяльність ТОВ «Нова пошта» характеризується стабільністю показників. Зважаючи на зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, валюти балансу, виробничо-господарську діяльність підприємства ТОВ «Нова пошта» можна назвати успішною. Діяльність «Нової пошти» у міжнародному бізнесі можна оцінити як динамічно зростаючий та стратегічно важливий напрям для компанії. Маючи міцну базу в Україні, компанія використовує свої сильні сторони – широку мережу, логістичну інфраструктуру, ІТ-підтримку, досвід роботи в кризових умовах – для виходу на європейський ринок і створення глобальних рішень. Модель бізнесу компанії враховує комплексну логістику для e-commerce, cross-border маршрути, фулфілмент, здійснює значну конкурентну диференціацію.

5. Соціальна політика ТОВ «Нова Пошта», що охоплює захист працівників, кадрову політику, корпоративну культуру та волонтерство, є системною та багатовимірною. Компанія рухається не лише у напрямі комерційної діяльності, але й активно формує власний соціальний простір: створює умови для безпечної, справедливої праці; розвиває кадровий потенціал; формує культуру, яка є важливою складовою корпоративної ідентичності; і активно долучається до волонтерства, як внутрішнього (співробітники) так і зовнішнього (громадянське суспільство). Результатом такої соціальної політики є: підвищення лояльності працівників, зниження плинності кадрів, покращення іміджу компанії, зміцнення соціального капіталу.

6. Діяльність ТОВ «Нова Пошта» у сфері корпоративної соціальної відповідальності та міжнародного співробітництва демонструє, що сучасний логістичний бізнес може бути не лише ефективним і прибутковим, але й соціально значущим, етичним, екологічно свідомим. Через системні ініціативи – підтримку працівників, громади, волонтерства, екологічні практики – та міжнародну логістичну і соціальну експансію, компанія утверджує свою роль як відповідального гравця на ринку. Водночас, для подальшого розвитку необхідно удосконалювати звітність, підсилювати міжнародні партнерства та адаптувати практики до глобальних стандартів сталого розвитку.

7. Війна та євроінтеграційні процеси стали потужними трансформуючими факторами для соціальної політики підприємств в Україні, і на прикладі ТОВ «Нова Пошта» видно, як ці чинники змінюють зміст, механізми і пріоритети корпоративної соціальної відповідальності. Соціальна політика стає невід’ємною складовою бізнес-моделі, засобом адаптації до криз, інструментом підтримки суспільства і спосіб формувати стійкість, довіру та міжнародну репутацію.

8. Незважаючи на суттєві досягнення ТОВ «Нова Пошта» у сфері соціальної політики та КСВ, реальна реалізація цих принципів стикається з багатьма системними, зовнішніми, організаційними та ресурсними проблемами – особливо на тлі війни, економічної нестабільності та міжнародної експансії. Проте запропоновані шляхи подолання – від формалізації стратегії і прозорості, через безпеку, підтримку, партнерства до моніторингу та комунікацій – дають змогу перетворити соціальну політику з декларативної у дієву, стійку, адаптивну. Такий підхід відповідає сучасним вимогам сталого розвитку, потребам працівників і суспільства, а також підвищує конкурентоспроможність і репутаційну цінність компанії на національному та міжнародному рівні.

9. Перспективи розвитку соціальної політики ТОВ «Нова Пошта» у контексті сталого розвитку та міжнародних стандартів є значними і багатовимірними. Компанія має всі передумови – масштаб, ресурси, стратегію, міжнародну присутність – для того, щоб трансформувати свою соціальну

політику в системну, професійну, стабільну і відповідальну бізнес-модель. Здійснення такої трансформації передбачає поступову інституалізацію ESG-принципів, розбудову екологічних і соціальних ініціатив, уніфікацію стандартів для працівників і клієнтів як в Україні, так і за кордоном, прозорість та звітність, інвестиції в людський капітал. Це підвищить її стійкість, репутацію, конкурентоспроможність і здатність відповідати на виклики часу. Саме тому орієнтація соціальної політики ТОВ «Нова Пошта» на сталість і міжнародні норми має розглядатися як стратегічний пріоритет, здатний піднести стандарти українського бізнесу до світового рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко А. І., Рябець І. М. Соціальне підприємництво як інноваційний механізм підвищення якості життя найбільш уразливих прошарків населення. *Socioпростір: міждисциплінарний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2017. № 1. С. 12-16.
2. Бриндальський Р. В., Дерді Е. Т. Функції соціальної політики України. *Економічна наука сьогодення: матеріали наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ, 29 жовтня 2020 р.)*. Івано-Франківськ: Наір. 2020. С. 152-154.
3. Бурик З. Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення та в контексті сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13 (2). С. 33-43. DOI: <https://doi.org/10.15421/152518>
4. Ведерніков М. Д., Кошонько О. В., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Удосконалення системи управління соціальною політикою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 31-39. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-6>
5. Галан Л. В., Горбунова В. В. Інноваційні особливості роботи ТОВ «Нова пошта» під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2025. С. 41. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328866> (дата звернення: 20.11.2025).
6. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
7. Гордієнко Л. П. Соціальна політика для підприємств суспільного інтересу в харчовій промисловості. *Міжнародна наукова конференція «Розвиток обліку, аналізу і аудиту суб'єктів суспільного інтересу»*. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/204.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).

8. Гуманітарна Нова пошта. *ТОВ «Нова пошта»*. 2025. URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/> (дата звернення: 01.11.2025).
9. Звіт зі сталого розвитку 2023. *ТОВ «Нова пошта»*. 2025. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/ (дата звернення: 07.11.2025).
10. Звіт зі сталого розвитку 2024. *ТОВ «Нова пошта»*. 2025. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/ (дата звернення: 07.11.2025).
11. Звіти. Інвесторам. *ТОВ «Нова пошта»*. 2025. URL: <https://novaposhta.ua/partners> (дата звернення: 07.11.2025).
12. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. *ТОВ «Нова пошта»*. 2025. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).
13. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік. *ТОВ «Нова пошта»*. 2025. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).
14. Історія компанії. *ТОВ «Нова пошта»*. 2025. URL: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii (дата звернення: 03.11.2025).
15. Іщенко А. КСВ – як дотримання балансу між бізнесом та користю суспільству. 2025. *Media.ufond*. URL: <https://media.ufond.ua/%D0%9A%D0%A1%D0%92-%D1%8F%D0%BA-%D0%B4%D0%BE%D1%1%82%D0%B2%D1%83.787> (дата звернення: 11.11.2025).
16. Кодекс корпоративної етики Нової пошти. *ТОВ «Нова пошта»*. 2025. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf (дата звернення: 11.11.2025).
17. Лобза А., Соломонова А. Формування соціальної політики підприємства *Молодий вчений*. 2019. №1 (65). С. 224-227. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-51>
18. Манжело А. Nova Post Europe зосередиться на розвитку в країнах, в яких вже працює, та продовжить відкривати нові ринки – CEO Nova Post Europe. *Інтерфакс-Україна*. 04.04.2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/1061427.html> (дата звернення: 21.11.2025).

19. Моргай Л. А. Основи формування соціальної політики підприємств *Національні наукові обрії: проблеми, перспективи, новації*: матеріали XI Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції м. Харків, 13-14 листопада 2020 р. С. 34-38. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/13466> (дата звернення: 10.10.2025).

20. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. PwC. 2023. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html?_gl=1*leakok*_up*MQ..*_ga*MTc0NzkyOTkyOS4xNzY0MjQ3NDY5*_ga_QG9LG0VZCB*czE3NjQyNDc0NjgkbzEkZzAkdDE3NjQyNDc0NjgkajYwJGwwJGgw (дата звернення: 22.11.2025).

21. «Нова пошта» сьогодні. Сайт «Нова пошта». 2025. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni (дата звернення: 12.11.2025).

22. Пісецька Т. Сутність соціального підприємництва та напрями сприяння його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-16>

23. Про сталий розвиток Нової пошти. ТОВ «Нова пошта». 2025. URL: <https://novaposhta.ua/csr/> (дата звернення: 14.11.2025).

24. Сайт ТОВ «Нова пошта». 2025. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii (дата звернення: 02.11.2025).

25. Свої для своїх. ТОВ «Нова пошта». 2025. URL: <https://novaposhta.ua/svoi/> (дата звернення: 15.11.2025).

26. Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник. Київ: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.

27. Семенова Л. Ю., Шаповал А. Ю. Соціальна політика підприємства як складова соціальної політики держави. Молодий вчений. 2016. №10. С. 413-416. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_10_96

28. Соціально-відповідальний бізнес. Як «Нова Пошта» допомагає під час війни. Інститут розвитку громадянського суспільства імені Голди Меір.

2024. URL: <https://goldameir.institute/2024/05/sotsialno-vidpovidalnyj-biznes-yak-nova-poshta-dopomagaye-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 23.11.2025).

29. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав «Індекс КСВ 2023». *The Page*. 2025. URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023> (дата звернення: 16.11.2025).

30. ТОВ «НОВА ПОШТА». *Youcontrol*. 2025. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення: 01.11.2025).

31. Фінансова Звітність ТОВ «Нова пошта» 2022. 2025. URL: <https://site-assets.novapost.com/babfc35e-da34-42ba-9c9b-17775fee1b6a.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).

32. Фінансова Звітність ТОВ «Нова пошта» 2023. 2025. URL: <https://site-assets.novapost.com/2f384b3c-4888-4368-b973-c33c3649a470.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).

33. Фінансова Звітність ТОВ «Нова пошта» 2024. 2025. URL: <https://site-assets.novapost.com/be75b863-59da-44d8-ae25-d0e8370bd325.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).

34. Шепеленко С. М. Формування ефективної соціальної політики вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2 (86). С. 159-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_2_19 (дата звернення: 12.11.2025).

35. Як впровадити корпоративну культуру в компанію та якою вона має бути? *Школа бізнесу Нова Пошта*. 21.05.2024. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-vprovaditi-korporativnu-kulturu-v-kompaniyu-ta-yakoyu-vona-mae-buti> (дата звернення: 17.11.2025).

36. Ярова М. «Нова пошта» запустила фулфілмент на 400 м² у Польщі. *Scroll*. 19.05.2025. URL: <https://scroll.media/2025/05/19/nova-poshta-zapustyla-fulfilment-na-400-m%C2%B2-u-polshhi/> (дата звернення: 18.11.2025).

37. Bredgaard T. Corporate social responsibility between public policy and enterprise policy. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 2004. Vol. 10

(3). P. 372-392. URL: <https://ideas.repec.org/a/sae/treure/v10y2004i3p372-392.html> (дата звернення: 14.10.2025).

38. Cedillo Torres C. A., Garcia-French M., Hordijk R., Nguyen K., Olup L. Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy? *Utrecht University School of Law*. Vol. 8. Iss. 3. November 2017. P. 51-73. DOI: <https://doi.org/10.18352/ulr.205>

39. Chernomorets Yu. P., Vakulyk I., Balalaieva O. Social policy in Ukraine: features and mechanism. *Humanitarian studios: pedagogics, psychology, philosophy*. 2019. Vol 9. №5. P. 117-120. DOI: <https://doi.org/10.31548/hspedagog2019.02.117>

40. Grytsyshen, D., Abramova, I., & Vakun, O. (2025). Transformation of the EU Policy in the Field of Export Control of Military and Dual-Use Goods. *Public Policy and Accounting*, (1(11), 44–49. [https://doi.org/10.26642/ppa-2025-1\(11\)-44-49](https://doi.org/10.26642/ppa-2025-1(11)-44-49)

41. Grytsyshen, D., Abramova, I., Islamli, J. Institutional and legal framework for the functioning of the EU tax systems. *Public Policy and Accounting*. 2025. Vol. 1(11). P. 3–9. [https://doi.org/10.26642/ppa-2025-1\(11\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ppa-2025-1(11)-3-9)

42. Komakha L., Gura V. State Policy of Ukraine's European Integration and its Impact on the Innovative Development of Social Entrepreneurship. *Viešoji politika ir administravimas*. 2025. T. 24. № 2. P. 252-266. DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-25-24-2-07>

43. Latvijas Pasts has commenced cooperation with Nova Poshta Global. 20.05.2024. Pasts. URL: <https://www.pasts.lv/en/news/latvijas-pasts-has-commenced-cooperation-with-nova-poshta-global> (дата звернення: 18.11.2025).

44. Madu K. The Challenges of Implementing Corporate Social Responsibility in a Democratic Capitalist System. *Law Georgetown*. April 26, 2024. URL: <https://www.law.georgetown.edu/denny-center/blog/corporate-social-responsibility/> (дата звернення: 20.10.2025).

45. Martiskova P., Waldhauserova T., Skibinski A. Corporate social responsibility activities as a way of creating value for consumers. *Polish journal of management studies*. 2022. Vol.26. No.1. DOI: <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.26.1.12>

46. McKiernan K. Social Security reform in the presence of informality. *Review of Economic Dynamics*. 2021. Vol. 40. P. 228–251.
47. Nova Poshta Global. Universal Postal Union. 17.03.2023. URL: <https://www.upu.int/en/News/Consultative-Committee/Members/Nova-Poshta-Global> (дата звернення: 17.11.2025).
48. Nova Poshta Plans to Enter the US Market and Increase Revenue Share from Abroad. *Agroreview*. 05.07.2025. URL: <https://agroreview.com/en/newsen/company-news/nova-poshta-plans-enter-the/> (дата звернення: 15.11.2025).
49. Nova Poshta to boost European investment by 42.8% in 2025 – CEO of Nova Post Europe. *Interfax*. 04.04.2025. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1061469.html> (дата звернення: 15.11.2025).
50. Pasinovych I., Myskiv G. Ukrainian context of sustainable development and the role of business in its achievement. *Regional Science Policy & Practice*. Vol. 15. Iss. 1. February 2023. P. 161-181. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1757780223002809> (дата звернення: 19.10.2025).
51. Prots Y. Ukraine's parcel delivery giant Nova Poshta invests \$43 million to expand network in 2024. *Kyiv Independent*. January 30, 2025. URL: <https://kyivindependent.com/ukraines-parcel-delivery-giant-nova-poshta-invests-43-million-to-expand-network-in-2024/> (дата звернення: 15.11.2025).
52. Razom and Ukrainian mail carrier «Nova Poshta» – now working together to victory! *Razom*. March 14, 2023. URL: <https://www.razomforukraine.org/razom-and-nova-poshta-now-working-together/> (дата звернення: 15.11.2025).
53. Salun M., Palyanychka Y. Features and principles of monitoring of industrial enterprise competitiveness. *Economics of Development*. 2018. № 17 (3). P. 74-82.
54. Stojanović A., Mihajlović I., Safronova N. B., Kunev S., Schulte P. The multi-criteria analysis of corporate social responsibility: a comparative study of Russia, Bulgaria and Serbia. *Journal of Management & Organization*. 2021. № 27 (4). P. 809-829. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.40>

55. Tarnovskaya V., Hånell S. M., Tolstoy D. Proactive Corporate Sustainability via Social Innovation – A Case Study of the Hennes & Mauritz Grand Challenge in Bangladesh. *Sustainability*. 2022. № 14 (2). P. 599. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14020599>
56. Think globally, win locally. Np Global. 2025. URL: <https://nova.global/> (дата звернення: 17.11.2025).
57. Yang J., Tang Z., Yuan Q., Xu B. The economic and social benefits of the government-backed credit guarantee fund under the condition of an economic downturn. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 166. P. 120632.
58. Yang X., Qi M. Executives' academic experience and corporate social responsibility: A case study in China. *PloS one*. 2024. № 19 (6). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305813>
59. Zaburanna, L., Nedilska, L., Abramova, I., Kurovska, N., & Martynuk, G. (2020). The development of the banking system in conditions of destructive impact of internal and external factors. *Scientific Horizons*, 3(88), 7-18. 10.33249/2663-2144-2020-88-3-7-18

ДОДАТКИ

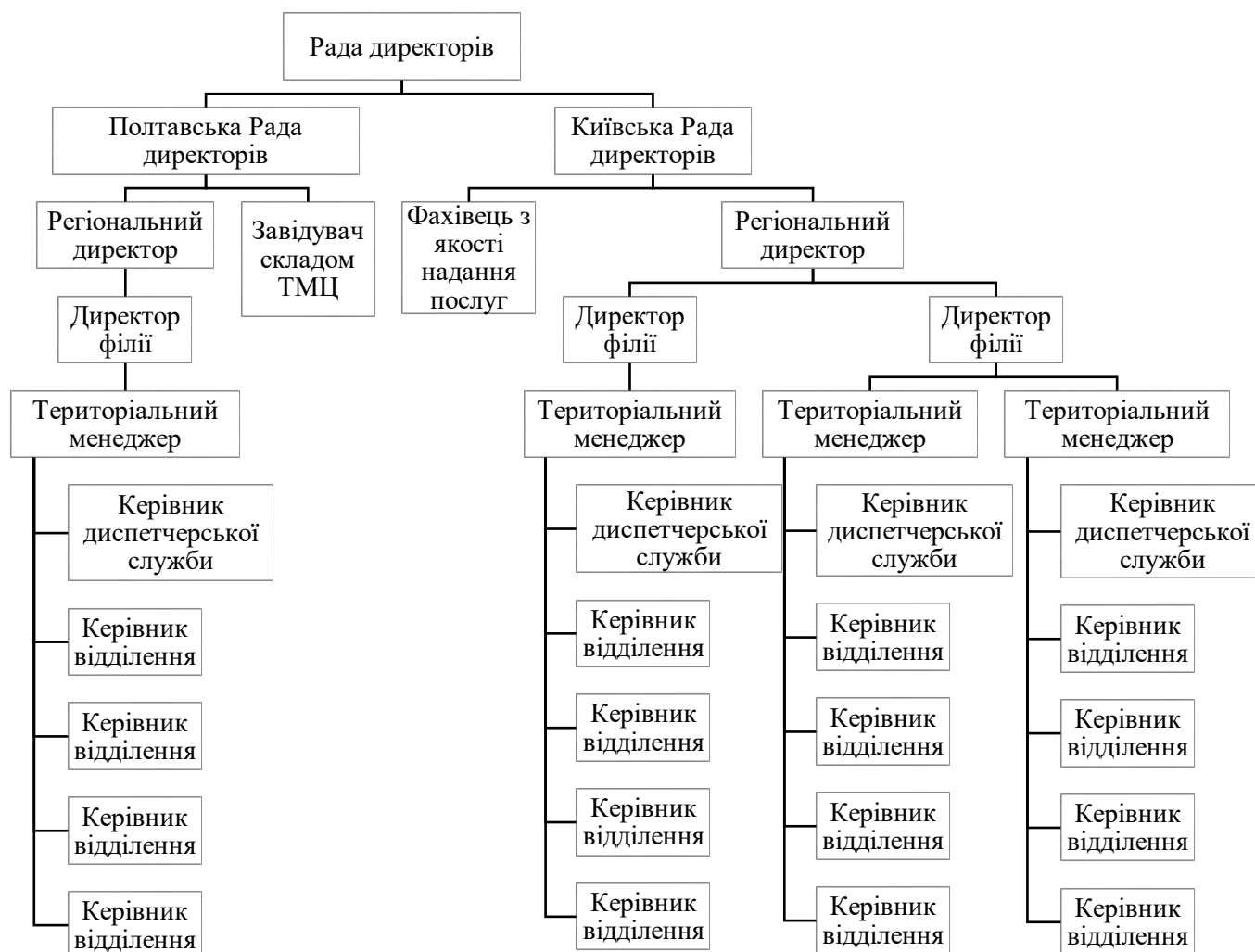


Рис. А.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА" _____ Дата (рік, місяць, число) _____
(найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2024 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	44 779 857	36 468 879
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестрахування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	9 495 148	7 843 842
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	785 654	581 274
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(4 209 338)	(2 985 829)
Витрати на збут	9	2150	(908 227)	(856 282)
Інші операційні витрати	10	2180	(755 247)	(774 662)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	4 407 990	3 808 343



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи		2240	-	29 003
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(2 489 948)	(857 468)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 836 637	4 438 175
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(336 306)	(471 019)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 500 331	3 967 156
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 500 331	3 967 156



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 647 314	3 522 561
Витрати на оплату праці		2505	10 085 098	8 491 614
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 036 899	1 724 662
Амортизація		2515	2 983 431	2 317 382
Інші операційні витрати		2520	23 404 779	17 185 591
Разом		2550	41 157 521	33 241 810

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер



Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 27 509

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2025	01	01
31316718		
8036100000		
240		
52.29		

V

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I		1095	18 769 254	24 548 276



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	4 332 452	7 037 517
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	23 101 706	31 585 793

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	9 508 308	11 588 379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	3 424 357	4 151 093
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1533	-	-
резерв незароблених премій		1534	-	-
інші страхові резерви		1535	-	-
Інвестиційні контракти		1540	-	-
Призовий фонд		1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	5 337 000	9 225 802
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	20 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	3 393 971	5 179 333
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 857 488	2 019 060
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	655 332	1 004 547
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	113 522	256 879
розрахунками зі страхування		1625	85 122	121 389
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	595 758	728 202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	64 885	111 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	883 928	896 791



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	24 209	8 557
Усього за розділом III		1695	8 256 398	10 771 612
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	23 101 706	31 585 793

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 27 березня 2025 року.

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Надія Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

АНОТАЦІЯ

Терещенко Д.А. СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «магістр» спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, інструменти та сучасні підходи до формування соціальної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу. Розкрито сутність корпоративної соціальної відповідальності, її роль у підвищенні конкурентоспроможності, формуванні позитивного іміджу та забезпеченні сталого розвитку компаній, що працюють на глобальних ринках. Проаналізовано міжнародні стандарти та норми, які регулюють соціальну сферу діяльності підприємств, зокрема принципи ESG, керівні положення ООН, вимоги ЄС та транснаціональні практики відповідального бізнесу.

Практична частина спрямована на оцінку соціальної політики конкретного підприємства міжнародного бізнесу, виявлення сильних і слабких сторін його соціальних програм, аналіз кадрових, екологічних та етичних аспектів функціонування. На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо вдосконалення соціальної політики підприємства з урахуванням міжнародних тенденцій, викликів глобалізації, очікувань стейкхолдерів та стандартів сталого розвитку.

Ключові слова: соціальна політика, корпоративна соціальна відповідальність, міжнародний бізнес, ESG, управління персоналом, сталий розвиток, соціальні стандарти, відповідальний бізнес.

ABSTRACT

Tereshchenko D.A. Social Policy of an Enterprise as a Subject of International Business. – Manuscript. The qualification thesis submitted for the Master's degree in

speciality 292 “International Economic Relations”. – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The thesis examines the theoretical foundations, instruments and modern approaches to the formation of social policy at an enterprise operating in the sphere of international business. The essence of corporate social responsibility is revealed, along with its role in enhancing competitiveness, building a positive corporate image, and ensuring sustainable development for companies functioning in global markets. International standards and regulatory frameworks governing the social aspects of corporate activity are analyzed, including ESG principles, UN guidelines, EU requirements, and transnational practices of responsible business conduct.

The practical part focuses on assessing the social policy of a specific enterprise engaged in international business, identifying strengths and weaknesses of its social programs, and analyzing personnel, environmental, and ethical components of its operations. Based on the findings, recommendations are developed to improve the enterprise's social policy in accordance with global trends, the challenges of globalization, stakeholder expectations, and sustainable development standards.

Keywords: social policy, corporate social responsibility, international business, ESG, human resource management, sustainable development, social standards, responsible business.