

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Економічний факультет

Кафедра бізнесу та управління персоналом

**ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА СТІЙКЕ
ПІДПРИЄМНИЦТВО**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав:

студент 4 курсу, 476-2 групи
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
(ОП Економіка та організація бізнесу)

Райлян Станіслав Віталійович

Керівник:

доктор екон. наук, професор
Зибарева Оксана Василівна

*До захисту допущено
на засіданні кафедри бізнесу та управління персоналом
протокол № ____ від ____ червня 2025 р.
Зав. кафедрою _____ доцент Водянка Л.Д.*

Анотація

Райлян Станіслав. Екологічна відповідальність та стійке підприємництво. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

У дослідженні обґрунтовано теоретичні підходи та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення екологічної відповідальності та стійкості підприємства.

Розглянуто зміст, концепції та фактори формування екологічної відповідальності та підходи щодо стійкого розвитку підприємництва. Проведено комплексний аналіз екологічної відповідальності та стійкості підприємницької діяльності ТОВ «Нова пошта».

Обґрунтовано шляхи підвищення екологічної відповідальності, запропоновано шляхи підвищення стійкості підприємства.

Ключові слова: *сталий розвиток, екологічна відповідальність, стійкість, економічна стійкість, стійке підприємництво*

Abstract

Railian Stanislav. Environmental responsibility and sustainable entrepreneurship. Manuscript. Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activities". Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The theoretical positions regarding the environmental responsibility and enterprise sustainability have been developed. The practical guidelines as basic recommendations to enhance the environmental responsibility and enterprise sustainability have been proposed.

According to the results of the study, the theoretical approaches to the concepts of the environmental responsibility and enterprise sustainability, its categories and factors have been developed.

A comprehensive analysis of the environmental responsibility and sustainability of the business activities of Nova Poshta LLC has been conducted. Ways to improve environmental responsibility have been substantiated, and strategies for enhancing enterprise sustainability have been proposed.

Keywords: *sustainable development, ecological responsibility, sustainability, economic sustainability, sustainable business*

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Станіслав РАЙЛЯН

3

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА СТІЙКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	7
1.1. Екологічна відповідальність в системі сталого розвитку підприємництва.....	7
1.2. Стійкість підприємництва: поняття та основні характеристики.....	13
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ЗА 2022-2024 РОКИ.....	18
2.1. Оцінка фінансово-економічної стійкості підприємства.....	18
2.2. Роль персоналу у забезпеченні стійкості підприємницької діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА».....	28
2.3. Аналіз екологічних ініціатив та екологічної відповідальності підприємства.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	45
3.1. Ризики середовища та шляхи забезпечення стійкості підприємницької діяльності ТОВ «Нова пошта».....	45
3.2. Напрями підвищення екологічної відповідальності підприємства в системі його сталого розвитку.....	52

ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасний ринок вимагає не лише ефективного, а й екологічно відповідального підходу до здійснення підприємницької діяльності. Зростає потреба у впровадженні екологічно орієнтованих технологій, які не шкодять довкіллю та відповідають принципам сталого розвитку. Разом із тим, з огляду на поглиблення глобальних екологічних загроз - таких як зміна клімату, зниження рівня озонового шару, вирубування лісів, кислотні опади, забруднення водних ресурсів хімічними речовинами та неконтрольоване накопичення промислових відходів, - формується нова парадигма очікувань споживачів. Споживачі дедалі частіше віддають перевагу компаніям, що дотримуються екостандартів, мінімізують свій вуглецевий слід і демонструють відповідальність за весь життєвий цикл товару - від виробництва до утилізації.

Якщо раніше екологічна відповідальність в системі корпоративної соціальної відповідальності сприймалася переважно як добровільна ініціатива суб'єкта господарювання, що реалізується у вигляді етичної поведінки в екологічній, економічній та соціальній сферах, то з часом її зміст зазнав глибокої трансформації. Ця трансформація відображає глобальний рух до усвідомленої відповідальності бізнесу за вплив на довкілля, суспільство та економіку, і є ключовим фактором досягнення реального прогресу у впровадженні принципів сталого розвитку. Сучасне бачення відповідальності бізнесу орієнтується на створення довгострокової цінності для суспільства, узгодженої з цілями сталого розвитку. Саме це дозволяє розглядати її як інтегровану складову стратегічного управління компанією, що визначає її

місію, бізнес-модель, цілі та інструменти взаємодії зі стейхолдерами, а також є запорукою стійкості підприємства до ризиків нестабільного середовища. Ці положення визначають актуальність дослідження проблем екологічної відповідальності та стійкого підприємництва.

5

Проблематику екологічної відповідальності в системі сталого розвитку підприємництва досліджено у наукових роботах В. Хаустової, Ш. Омарова [42], Ю. Бродович [3], Ж. Семчук, А. Нитребич, Д. Андрюшко [34], С. Рогач, Р. Ступень [33], О. Колесник [15]. Роль зеленої логістики у забезпечення сталого розвитку підприємництва розглянуто Н. Гринів, В. Андрухів [4], А. Михайленко [20], К. Білоусової [1], Н. Резнік, О. Маршиної [32], І. Шляхової [44], М. Бойченко [2]. Теоретичні і практичні аспекти стійкого підприємництва розвинуто у працях В. Островерхова, І. Качмарського [29], Я. Яковенко [46], Д. Хахалева, О. Гагарінова [43], Т. Степаненко [35], Л. Прокопчук, Р. Шабанова [31], А. Філіпенко [41].

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення екологічної відповідальності та забезпечення стійкого підприємництва в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність з урахуванням вимог екологічної відповідальності та принципів стійкого розвитку. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад екологічної відповідальності та стійкого підприємництва в умовах зростання викликів середовища.

В процесі дослідження виконано наступні завдання:

- розкрито роль та суть екологічної відповідальності в системі сталого розвитку;
- визначено поняття та основні характеристики стійкості підприємництва;
- проведено оцінку фінансово-економічної стійкості досліджуваного

підприємства;

- визначено роль персоналу у забезпеченні стійкості підприємницької діяльності ТОВ «Нова пошта»;

- проведено аналіз екологічних ініціатив та екологічної відповідальності підприємства;

6

- визначено ризики середовища та обґрунтовано шляхи забезпечення стійкості підприємницької діяльності ТОВ «Нова пошта»; - запропоновано напрями підвищення екологічної відповідальності підприємства в системі його сталого розвитку.

Для виконання дослідження використано методи логічного аналізу, синтезу, методологічних узагальнень, фінансово-економічного аналізу, графічної візуалізації даних, наукових абстракцій, що дозволило розкрити теоретичні аспекти дослідження екологічної відповідальності та стійкості підприємництва.

Інформаційною основою дослідження є наукові праці дослідників з питань сталого розвитку, екологічної відповідальності, зеленої логістики, стійкого підприємництва. Дослідження виконано на матеріалах публічної звітності та звітів зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступну частину, три розділи, висновки до роботи, список використаних джерел та додатки. У першому розділі роботи розкрито теоретичні аспекти екологічної відповідальності та стійкості підприємництва, у другому розділі проведено комплексний аналіз стійкості бізнесу та екологічної відповідальності ТОВ «Нова пошта», у третьому – запропоновано шляхи підвищення екологічної відповідальності та стійкості підприємницької діяльності досліджуваного підприємства.

Практичне значення дослідження визначається розробкою комплексу пропозицій щодо напрямів забезпечення стійкості бізнесу та екологічної відповідальності досліджуваного підприємства в сучасних умовах

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА СТІЙКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Екологічна відповідальність в системі сталого розвитку підприємництва

Активізація процесів глобалізації, регіоналізації, інтернаціоналізації та лібералізації суспільних відносин у другій половині XX століття призвела до значного посилення соціально-економічної нерівності, зростання антропогенного навантаження на довкілля та загострення ряду глобальних проблем. Усвідомлення їх масштабів і потенційних наслідків зумовило потребу в новій глобальній парадигмі розвитку, що враховує баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом та охороною навколишнього середовища.

Саме в цьому контексті сформувалася концепція сталого розвитку, яка базується на принципах людиноцентризму й поєднує три ключові компоненти: економічний, екологічний та соціальний. Її мета - забезпечити гармонійний розвиток суспільства без шкоди для майбутніх поколінь.

Вперше на міжнародному рівні ідеї сталого розвитку були задекларовані у «Всесвітній стратегії охорони природи» (1980 р.), однак концептуальне осмислення цього поняття було представлено у 1987 році в доповіді Комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку під назвою «Наше спільне майбутнє» (Г. Брундтланд). У ній сталий розвиток визначено як процес, що задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь забезпечити власні потреби.

Офіційне визнання концепції відбулося у 1992 році на Конференції

ООН з довкілля і розвитку в Ріо-де-Жанейро, де був ухвалений стратегічний документ «Порядок денний на XXI століття» (Agenda 21). Він заклав основи

8

міжнародної політики сталого розвитку та визначив його ключові принципи як нормативну рамку для національних і міжнародних стратегій. Одним з ключових аспектів сталого розвитку є екологічна відповідальність бізнесу. В сучасних умовах глобальних викликів бізнес опинився в складних умовах, оскільки запит суспільства на екологічно свідомі продукти, послуги та діяльність вимагає від підприємств перегляду своїх стратегій щодо підходів до використання ресурсів, прозорості екологічної політики та внеску у збереження довкілля.

Теоретичні основи екологічної відповідальності тісно розглядаються у невід'ємному зв'язку з розвитком концепцій соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку. Ба більше, окремі з них забезпечили удосконалення даних концепції, акцентувавши увагу на екологічному складнику сталого розвитку.

Варто зауважити, що одним з перших питань екологічної відповідальності розглядав у своїх працях Г. Дейлі, який у своїй праці «Поза зростанням: економічна теорія сталого розвитку» [47] запропонував розширене визначення сталого розвитку як гармонійного, збалансованого та безконфліктного прогресу людської цивілізації, заснованого на науково обґрунтованих планах і системному підході. Він наголошував, що лише за умов інтенсивного інноваційного розвитку можливо одночасно досягти економічного зростання, збереження довкілля та ліквідації дискримінації, бідності й соціальної нерівності.

У сучасній науковій літературі існує широкий спектр підходів до трактування сталого розвитку, включаючи:

- екологосистемний та ноосферний підходи, де ключова роль у сталому розвитку відіграє стійкість навколишнього середовища. При чому у межах першого підходу економічна та соціальна сфери розглядаються як загроза

порушення екологічної стійкості, а другий підхід наголошує на тому, що гармонія людини і природи є можливою за умови застосування знань та духовних цінностей людства [42, с. 228];

9

- концепції сильної та слабкої стійкості (рис. 1.1). Зокрема, в межах першої концепції наголошується на суворому збереженні природного капіталу, обмеженні споживання природних ресурсів, підпорядкуванні економічного зростання екологічній стійкості, що розвиває екологосистемний підхід. Концепція слабкої стійкості є ближчою до ноосферного підходу, і наголошує на ключовій ролі науково-технічного прогресу у сталому розвитку за умови збереження ресурсів довкілля і забезпечення екологічної безпеки [52];

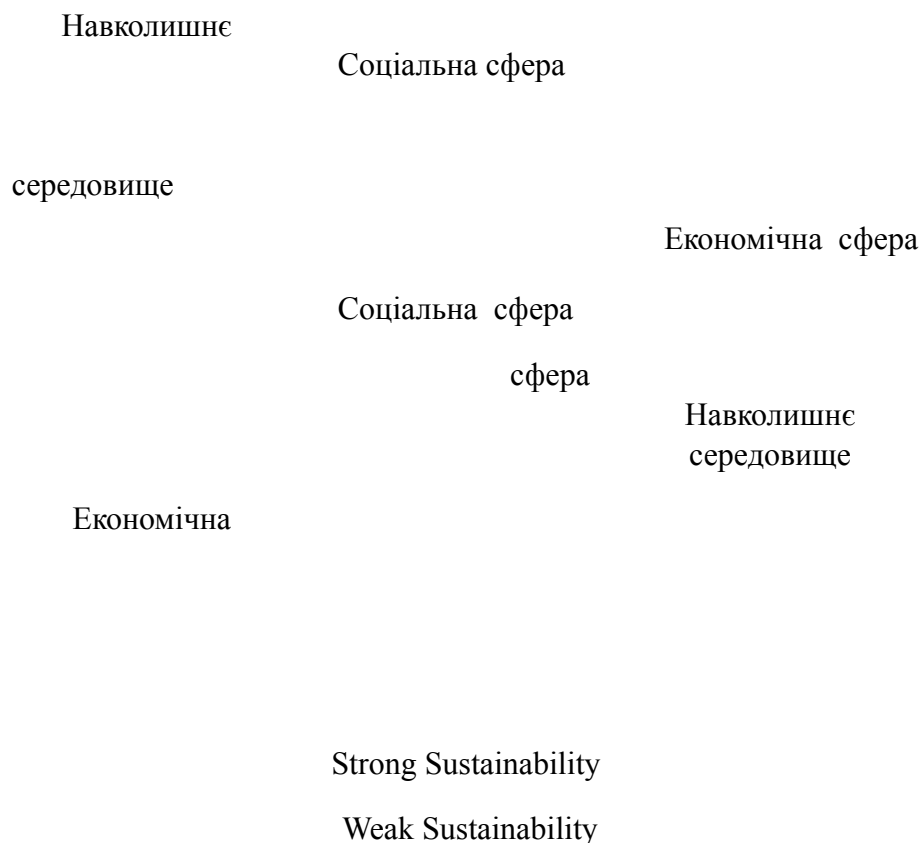


Рис. 1.1. Концепції сильної та слабкої стійкості

Джерело: [52]

- триєдину модель сталого розвитку, яка наголошує на взаємозалежності екологічної відповідальності, соціальної справедливості та економічного прогресу. Критеріями сталого розвитку в даній концепції є збережена природа, досягнення високого рівня життя населення в умовах процвітаючої економіки [53];

- концепцію корпоративної сталості, де сталий розвиток є наслідком балансу екологічної стійкості, економічної ефективності та соціальної

10

відповідальності компанії. Дана концепція розвинута у працях Дж. Елкінгтона [48], якого називають хрещеним батьком сталого розвитку. У продовження даної концепції, яка має назву «3P - Profit, People, Planet» автором визначено ключові виклики сталого розвитку – 5P, серед яких крім проблеми зростання населення, пандемії, бідності було акцентовано увагу на викликах для світу, які створюють забруднення та розповсюдження відходів [49]. Дослідник порушує питання розробки глобальних ініціатив, які повинні запобігати кліматичним змінам, щоб мінімізувати негативні наслідки кризи та збитки [50].

На сьогодні основним орієнтиром розвитку глобальної економіки та суспільства виступають 17 Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs), ухвалених Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році як глобальна стратегічна платформа до 2030 року [55]. Вони охоплюють широкий спектр завдань: ліквідацію бідності, забезпечення якісної освіти, гендерну рівність, боротьбу зі змінами клімату, сталу індустріалізацію, енергетику, партнерство заради розвитку тощо.

Питання екологічної відповідальності бізнесу розглядаються у наукових працях сучасних вітчизняних учених Ю. Бродович [3]; С. Рогач, Р. Ступень [33], Ж. Семчук, А. Нитребич, Д. Андрюшко [34], Л. Прокопчук, Р. Шабанов [31] та інших.

В сучасних умовах екологічна відповідальність є однією з ключових

складових сталого розвитку підприємництва, яка ґрунтується на усвідомленні того, що підприємства повинні здійснювати свою діяльність з максимальною турботою про довкілля на основі стратегічного та системного підходів до мінімізації негативного екологічного впливу.

Стратегічний підхід до екологічної відповідальності підприємництва передбачає імплементацію її разом з іншими складниками корпоративної соціальної відповідальності у стратегію розвитку підприємства, що забезпечує його сталий довгостроковий розвиток.

11

Як показує практика, компанії, які інтегрують екологічну відповідальність у свою бізнес-стратегію, реалізують її через низку практичних заходів, серед яких можна виділити наступні напрями:

- Зменшення негативного впливу на довкілля. Цей напрям реалізується через скорочення викидів парникових газів, зменшення забруднення атмосфери, ґрунтів і вод, обмеження використання одноразового пластику, раціональне споживання води та зменшення загальної кількості відходів. Такі заходи є базовими для зниження екологічного сліду компанії.

- Оптимізація споживання ресурсів та енергії. Даний напрям екологічної відповідальності підприємництва передбачає підвищення енергоефективності, перехід на відновлювані джерела енергії, використання екологічно сталих матеріалів, а також впровадження замкнутих циклів виробництва, заснованих на використанні переробленої або частково переробленої сировини.

- Компенсація впливу на навколишнє середовище. Варто зауважити, що компанії, які визнають свій вплив на довкілля, також інвестують у відновлювальні та компенсаційні ініціативи. Це може включати висаджування дерев, фінансування наукових досліджень у сфері охорони природи, а також підтримку екологічних організацій через внески чи партнерські проєкти.

Системний підхід до формування екологічної відповідальності

забезпечується у межах реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності, що передбачає не окремі екологічні ініціативи, а системну інтеграцію принципів сталого розвитку у всі етапи та бізнес-процеси функціонування компанії. Це включає:

- впровадження екологічних стандартів у виробництво, що знижують рівень забруднення, енерговитратність і ресурсомісткість продукції;
- раціональне управління природними ресурсами, зокрема вода, земля, повітря, сировина;

12

- ефективне поводження з відходами, включаючи їх сортування, повторне використання, переробку та утилізацію відповідно до норм екобезпеки;

- перехід на енергоефективні технології та відновлювані джерела енергії, що дозволяють зменшити вуглецевий слід та залежність від викопного палива.

Екологічно відповідальний бізнес має низку особливостей, що дозволяє здобути низку переваг (рис. 1.1).

Підвищення ділової
репутації підприємства

Підвищення лояльності
споживачів

Дотримання
нормативних вимог
реалізації

бізнес-процесів – довіра стейкхолдерів

Зменшення ризиків
діяльності

Підвищення ефективності
діяльності

Залучення інвестицій

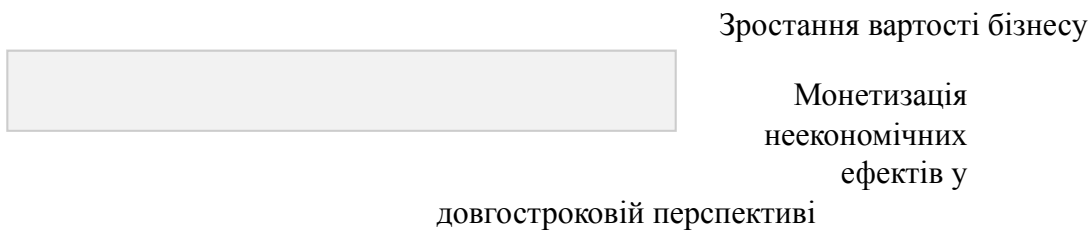


Рис. 1.2. Особливості та переваги екологічно відповідального бізнесу *Джерело: складено на основі методологічних узагальнень*

Отже, екологічна відповідальність в системі сталого розвитку підприємництва виступає не лише як етична норма, а й як інструмент довгострокової ефективності, що дозволяє компаніям зменшити ризики, зміцнити репутацію та відповідати вимогам сучасного регуляторного й споживчого середовища. В умовах глобальних викликів екологічна відповідальність бізнесу – це не просто відповідь на зовнішній запит

13

суспільства чи регуляторів, а стратегічно вмотивований підхід, який формує довгострокову конкурентну перевагу та сприяє збереженню природного балансу для майбутніх поколінь.

1.2. Стійкість підприємництва: поняття та основні характеристики

Ускладнення соціально-економічної ситуації в Україні через війну та її неминучі наслідки – руйнування інфраструктури бізнесу, скорочення населення через втрати у війні, міграцію населення, криза на ринку праці, інфляційні процеси, екологічні виклики актуалізує проблему стійкості бізнесу до потрясінь та можливості його відновлення після них.

У наукових дослідженнях та практичній діяльності часто виникає питання ідентичності понять сталий та стійкий розвиток підприємництва. Як

стверджують фахівці Офісу сталих рішень України, стійкість бізнесу означає готовність підприємства до різного роду викликів в економічній, регуляторній, екологічній, соціальній сферах. Відповідно сталим вважається розвиток, який передбачає довгострокове інвестування в екологічно безпечні практики, що передбачається концепціями циркулярної економіки.

Поняття сталого та стійкого розвитку запозичені із зарубіжної практики провадження соціально відповідальної діяльності. Для визначення цих понять використовуються різні терміни.

Зокрема, під стійкістю бізнесу (business resilience) розуміється здатність системи та її елементів адаптуватись до викликів середовища, зберігаючи при цьому функціональність та здатність повернення до нормального стану рівноваги після завершення кризи.

Основними характеристиками стійкості економічної системи, якою є підприємство є спроможність до адаптації, відновлюваність, запобігання краху (рис. 1.3).

14

- Спроможність до адаптації, передбачає гнучкість системи, яка повинна мати здатність забезпечувати роботу в умовах змін
- Відновлюваність - це характеристика бізнесу, як економічної системи після втрати рівноваги повертатись до первісного / удосконаленого рівноважного стану.
- Запобігання руйнуванню системи, передбачає наявність інструментів, використання яких дозволяє мінімізувати ризики повного руйнування системи.

Рис. 1.3. Характеристики стійкості підприємництва як економічної системи

Джерело: [30]

Поняття сталого розвитку (sustainable development) має інше тлумачення, яке розглядається як «довгостроковий баланс між економічним зростанням, соціальним благополуччям і екологічною відповідальністю [30]. Ключовими принципами сталого розвитку підприємництва розглянуті на рисунку 1.4.

- збереження ресурсів, що передбачає раціональне використання ресурсів середовища на відновлювальній основі без виснаження
- мінімізація впливу на довкілля, що передає активну позицію підприємницьких структур щодо запобігання / мінімізації забруднення, скорочення викидів, ефективне управління відходами
- соціальна справедливість, що базується на підходах щодо створення рівних можливостей для всіх членів суспільства незалежно від рівня його диференціації

Рис. 1.4. Ключові характеристики сталого розвитку підприємництва

Джерело: [30]

15

Отже, стійкість варто розглядати як здатність бізнесу пристосовуватись до незвичних умов турбулентного середовища, яка надає можливість долати опір та швидко відновити діяльність і забезпечити рівновагу системи, а сталий розвиток підприємництва - це стратегічне забезпечення мінімізації виникнення ризиків у довгостроковій перспективі, де ризики перетворюються на можливості. Можна зробити висновок, що стійкість є ключовим елементом, що забезпечує сталий розвиток підприємництва в умовах глобальних викликів.

Стійкість може розглядатись як здатність підприємства, як складної соціально-економічної системи, до збереження та відновлення властивостей

всіх елементів на основі використання механізму запобігання впливу негативних факторів зовнішнього середовища.

В. Островерхов, І. Качмарський, досліджуючи поняття стійкості підприємства, зауважує на його стратегічному контексті і вважають її важливою характеристикою «здатності не тільки адаптуватись до змін, але й розвиватись, зберігаючи стабільність і ефективність у довгостроковій перспективі» [29, с. 48]. Науковці пов'язують стійкість підприємницької діяльності зі здатністю підприємства щодо подолання зовнішніх та внутрішніх викликів, зберігаючи при цьому свою конкурентоздатність навіть у складних і мінливих умовах середовища.

Д. Хахалєв, О. Гагарінов розглядають поняття стійкості підприємства у контексті глобальних змін в економіці, екології та технологіях через здатність ефективно реагувати на зовнішні зміни і кризи [43, с. 146], визначаючи при цьому факторами економічної стійкості конкурентне глобальне та національне макросередовище, технологічні зміни, екологічні та соціальні виклики [43, с. 147]. На думку авторів, стійкість є ключовим елементом забезпечення сталого розвитку підприємництва в умовах глобальної турбулентності і досягається через взаємодію кількох ключових факторів, не останню роль серед яких відіграють стратегічний підхід, гнучкість, інновації, цифровізація та соціальна відповідальність.

16

А. Філіпенко розкриває поняття економічної стійкості, як рівноважність економічних систем, через вплив регуляторного середовища та інституційних обмежень [41]. Зокрема, на думку автора, логіка стійкості базується на взаємодії ключових компонентів - корпоративному управлінні через максимізацію вартості, стратегії та організації, операційній діяльності та ланцюгу постачання, бізнес-плануванні та фінансовому кошторисі, комерційних функціях (маркетинг, продажі, експорт, клієнтські послуги) та підтримуючих функціях (фінансах, людських ресурсах, інформаційних технологіях) [41, с.50].

У науковій літературі поняття стійкості підприємства розглядають насамперед у тісному зв'язку з фінансовою стійкістю, проте насправді поняття стійкості є набагато ширшим і охоплює не тільки фінансову сторону діяльності бізнесу. Саме фінансова стійкість вважається одним з головних елементів забезпечення стійкості бізнесу, проте здатність підприємства забезпечувати довготривале функціонування та успішно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища визначається не лише рівнем його фінансової стабільності. Важливу роль відіграє також ефективність реалізованих управлінських стратегій, здатність до організаційної гнучкості у взаємодії з інституційним середовищем, а також ступінь впровадження сучасних технологічних рішень. Кожен із цих чинників розкриває окрему складову поняття стійкості підприємства, однак саме їхня взаємодія здатна забезпечити не лише стабільність діяльності у довгостроковій перспективі, а й підвищення конкурентоспроможності в умовах змінного ринкового середовища.

Отже, стійкість підприємництва охоплює всі аспекти реалізації бізнес процесів, з огляду на що, у науковій літературі розглядають види стійкості підприємства, які забезпечують основу довготривалого успішного функціонування бізнесу.

Види стійкості підприємства, згідно з підходом О. Стецяка, охоплюють фінансову, операційну, ринкову, організаційну, соціальну, екологічну

17

стійкість. З поміж видів стійкості автор виокремлює цифрову стійкість, яку він розглядає як здатність до адаптації до змін зовнішнього середовища шляхом цілеспрямованої інтеграції цифрових технологій, впровадження інноваційних управлінських практик і стратегічного використання даних для підтримки прийняття управлінських рішень та підвищення гнучкості організаційної структури [36].

Узагальнивши результати досліджень Я. Яковенко [46], Д. Хахалєва, О. Гагарінова [43], Т. Степаненко [35], О. Колесник [15], Л. Прокопчук, Р.

Шабанова [31], А. Філіпенко [41], можна виокремити характеристики стійкого підприємництва (рис. 1.5)

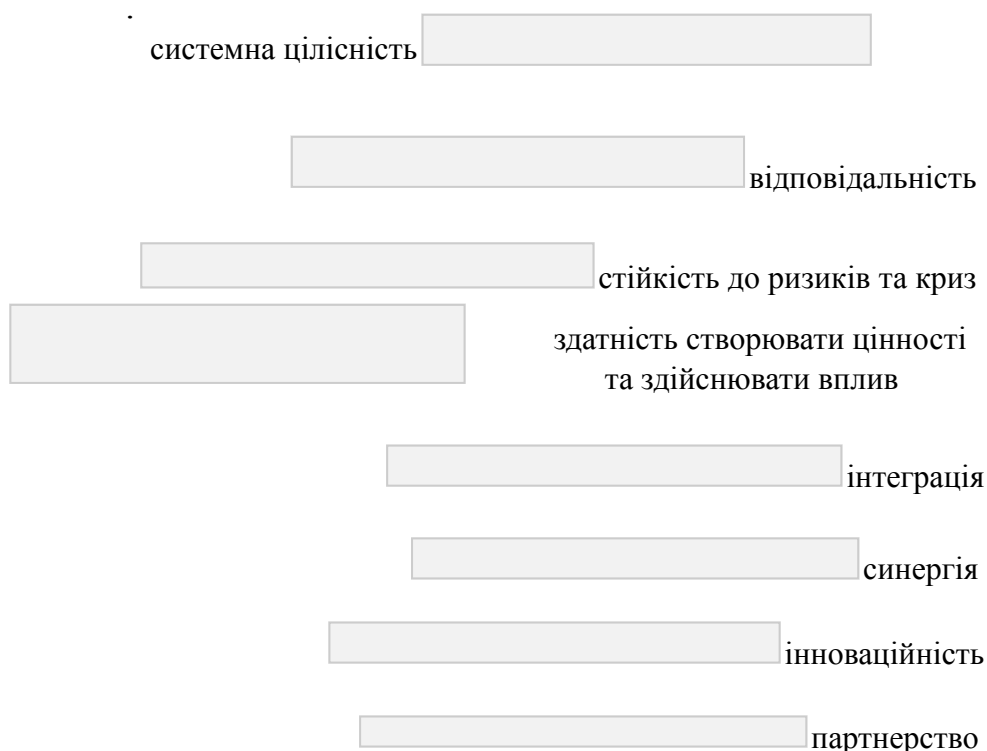


Рис. 1.5. Принципи стійкого підприємництва

Джерело: сформовано на основі методологічних узагальнень

Отже, стійкість підприємництва в сучасних умовах варто розглядати як одну з ключових ознак його сталого розвитку через здатність господарюючих суб'єктів зберігати високу результативність своєї діяльності, забезпечувати безперервність основних бізнес-процесів та ефективно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

18

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ЗА 2022-2024 РОКИ

2.1. Оцінка фінансово-економічної стійкості підприємства

Розглянемо показники фінансових результатів ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові результати ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки (млн. грн.)

№ зп	Найменування показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього періоду			
					Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1.	Чистий дохід	23687,0	36468,9	44779,9	12781,9	8311,0	54,0	22,8
2.	Валовий прибуток	4410,5	7841,8	9495,1	3431,3	1653,3	77,8	21,1
3.	Інші операційні доходи	696,2	581,3	785,6	-114,9	204,3	-16,5	35,1
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності	2530,4	3808,3	4408	1277,9	599,7	50,5	15,7
5.	Інші фінансові доходи	1138,7	2706,5	2953	1567,8	246,5	137,7	9,1
6.	Фінансовий результат до оподаткування	2390,4	4438,2	2836,6	2047,8	-1601,6	85,7	-36,1
7.	Чистий прибуток	2136,0	3967,2	2500,3	1831,2	-1466,9	85,7	-37,0

Джерело: розраховано за даними публічної звітності ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40]

З даних таблиці 2.1 бачимо, що чистий дохід підприємства зростає, зокрема, у 2023 році на 54% (12781,9 млн. грн.), у 2024 році на 22,8% (8311

19

млн. грн.). Чистий дохід підприємства включає дохід від реалізації послуг за доставку посилок та вантажів, а також роялті (за послуги користування торговою маркою партнерами, розмір якого залежить від вантажообороту їхніх відділень) (рис. 2.1).

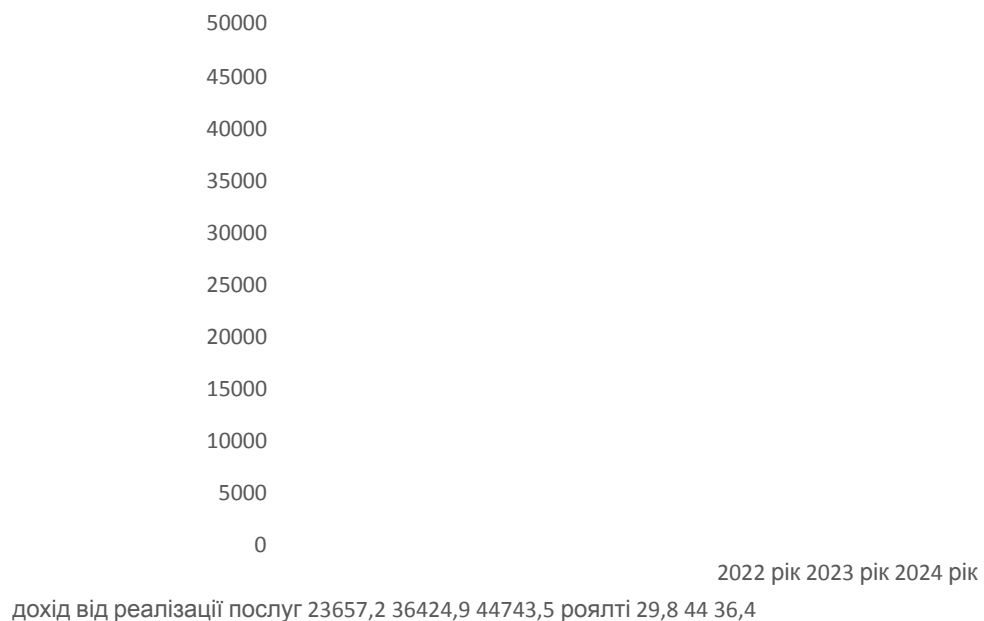


Рис. 2.1. Структура чистого доходу ТОВ «Нова пошта»

за 2022-2024 роки, млн. грн.

Джерело: побудовано за даними публічної звітності ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40]

Валовий прибуток ТОВ «Нова пошта» також зростав за період, що розглядається: з вищими темпами приросту у 2023 році – 77,8% (3431,3 млн. грн.), та дещо нижчими у 2024 році – 21,1% (1653,3 млн. грн.), що вказує на зростання витрат підприємства у цей період.

У 2023 році інші операційні доходи скоротились на 16,5% (114,9 млн. грн.), а у 2024 році навпаки відбувся ріст цієї категорії результатів діяльності

підприємства – на 35,1% (243,3 млн. грн.). Зростання у 2024 році відбулось за рахунок зростання доходів, насамперед, від оренди / суборенди (78,7 млн. грн.), а також послуг аутстафінгу (49,9 млн. грн.).

20

Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився у 2023 році на 50,5% (1277,9 млн. грн.), у 2024 році – на 15,7% (57,1 млн. грн.). Інші фінансові доходи підприємства у 2023 році збільшились на 137,7% (1567,8 млн. грн.), у 2024 році на 9,1% (246,5 млн. грн.).

Підприємство отримало прибуток у 2022 році на суму 2136 млн. грн., у 2023 році відбулось зростання чистого прибутку на 85,7% (1831,2 млн. грн.) і він становив 3967,2 млн. грн. У 2024 році сума чистого прибутку зменшилась на 1466,9 млн. грн. або на 37%, що вказує на зростання витрат підприємства. Розглянемо витрати підприємства у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Витрати ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

(млн. грн.)

№ зп	Найменування показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього періоду			
					Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1.	Собівартість надаваних послуг	19276,5	28625,0	35284,7	9348,5	6659,7	48,5	23,3
2.	Адміністративні витрати	1673,2	2985,8	4209,3	1312,6	1223,5	78,4	41,0
3.	Витрати на збут	439,1	856,3	908,2	417,2	51,9	95,0	6,1
4.	Інші операційні витрати	464,0	774,7	755,2	310,7	-19,5	67,0	-2,5
5.	Фінансові витрати	887,7	1248,2	2034,4	360,5	786,2	40,6	63,0

6.	Витрати з податку на прибуток	391,1	471,0	336,3	79,9	-134,7	20,4	-28,6
7.	Операційні витрати	21852,8	33241,8	43528,1	11389,0	8567,1	52,1	24,5

*Джерело: розраховано за даними публічної звітності
ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40]*

З таблиці 2.2 бачимо, що собівартість реалізованих послуг підприємства зростає: у 2023 році на 48,5% (9348,5 млн. грн.), у 2024 році на 23,3% (6659,7

21

млн. грн.). Зокрема, зростання витрат у 2024 році відбулось за рахунок витрат на оплату праці, автопослуг, винагороди партнерам, компенсації комунальних витрат, обслуговування та ремонту основних засобів, дорожчання вартості послуг аутсорингу та інших витрат.

Адміністративні витрати зросли у 2023 році на 78,4% (1312,6 млн. грн.), у 2024 році на 41% (1223,5 млн. грн.), що пов'язано із зростанням витрат на оплату праці та соціальний захист, супроводження інформаційних систем, інформаційно-комунікаційних послуг, послуг з оренди приміщень та інших.

Сума витрат на збут також збільшилась - у 2023 році на 95% (417,2 млн. грн.), 2024 році на 6,1% (51,9 млн. грн.), на що вплинуло зростання заробітної плати та соціальних виплат персоналу, задіяного у процесах збуту, а також витрат на маркетинг.

Інші операційні витрати у 2023 році зросли на 67% (310,7 млн. грн.), проте зменшились у 2024 році на 2,5% (19,5 млн. грн.).

Фінансові витрати підприємства, пов'язані із обслуговуванням кредитних зобов'язань, зросли у 2023 році на 40,6% (360,5 млн. грн.), у 2024 році на 63% (786,2 млн. грн.).

Витрати з податку на прибуток збільшились у 2023 році на 20,4% (79,9 млн. грн.), проте у зв'язку зі зменшенням суми оподаткованого фінансового результату у 2024 році зменшились на 28,6% (134,8 млн. грн.).

Загальна сума операційних витрат підприємства зросла у 2023 році на 52,1% (11389 млн. грн.), у 2024 році на 23,8% (7915,7 млн. грн.). Аналіз витрат підприємства показав, сума сукупних витрат ТОВ «Нова пошта» у 2022 році становила 23131,6 млн. грн., у 2023 році збільшилась на 51,1% (11829,4 млн. грн.) і склала 34961 млн. грн., у 2024 році зросла на 24,5% (8567,1 млн. грн.) і досягла 43528,1 млн. грн.

Отримані фінансові результати у порівнянні з витратами підприємства дозволяють визначити ефективність його діяльності.

Розглянемо показники рентабельності досліджуваного підприємства за 2022-2024 роки (табл. 2.3).

22

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «Нова пошта»
за 2022-2024 роки

№ зп	Показник рентабель ності	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього періоду			
					Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1.	доходів	0,090	0,109	0,056	0,019	-0,053	20,6	-48,7
2.	сукупних витрат	0,092	0,113	0,057	0,021	-0,056	22,9	-49,4
3.	операційн их витрат	0,098	0,119	0,061	0,022	-0,059	22,1	-49,1
4.	активів	0,136	0,141	0,079	0,006	-0,093	4,1	-53,9
5.	оборотних активів	0,622	0,916	0,355	0,294	-0,561	47,3	-61,2
6.	власного капіталу	0,328	0,417	0,216	0,089	-0,201	27,3	-48,3

Джерело: розраховано за даними публічної звітності
ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40]

Аналіз показників рентабельності товариства з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» показав, що в 2022 році діяльність підприємства була рентабельною, зокрема, рентабельності доходів становив 9%, сукупних витрат - 9,2%, операційних витрат - 9,8%, активів - 13,6%, оборотних активів - 62,2%, власного капіталу - 32,8%.

У 2023 році показники рентабельності підприємства зросли у порівнянні з 2022 роком, зокрема, на 1 грн. доходів припадало 10,9 коп. чистого прибутку, на 1 грн. витрат 11,3 коп., на 1 грн. операційних витрат 11,9 коп., на 1 грн. активів 14,1 коп., на 1 грн. оборотних активів 91,6 коп., на 1 грн. власного капіталу 41,7 коп.

Аналіз динаміки даних показників показав зростання рентабельності доходів за 2022-2023 роки на 20,6%, сукупних витрат на 22,9%, операційних витрат на 22,1%, активів на 4,1%, оборотних активів на 47,3%, власного капіталу на 27,3%, що вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства у цей період.

23

Аналіз рентабельності діяльності підприємства у 2024 році показав зниження її рівня щодо доходів на 48,7%, сукупних витрат на 49,4%, операційних витрат на 49,1%, активів на 53,9%, оборотних активів на 61,2%, власного капіталу на 48,3%. Зокрема, розмір чистого прибутку, що припадав на кожну гривню доходів становив 5,6 коп., сукупних витрат – 5,7 коп., операційних витрат – 6,1 коп., активів – 7,9 коп., оборотних активів 35,5 коп., власного капіталу – 21,6 коп. Ці дані дозволяють зробити висновок щодо зменшення стійкості економічного зростання внаслідок зростання витрат.

Розглянемо показники фінансової стійкості у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансова стійкість ТОВ «Нова пошта»

за 2022-2024 роки

№ зп	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього періоду
------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------------

					Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1.	фінансової автономії	0,41	0,34	0,37	-0,08	-0,04	-18,2	-10,9
2.	фінансової залежності	2,42	2,96	2,73	0,54	0,30	22,2	12,2
3.	фінансової стійкості	0,71	0,70	0,58	-0,01	-0,12	-0,8	-17,2
4.	фінансування	1,42	1,43	1,73	0,01	0,30	0,8	20,7
5.	маневрування власного капіталу	-0,89	-0,97	-1,12	-0,08	-0,14	9,4	14,8

*Джерело: розраховано за даними публічної звітності
ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40]*

Аналіз відносних показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства показав, що існує загальна тенденція до зниження фінансової автономії із незначним покращенням ситуації у 2023 році, що посилює залежність від зовнішнього фінансування.

Частка власних коштів становила у структурі джерел фінансування підприємства 41% у 2022 році, 34% у 2023 році та у 2024 році 37%.

24

Коефіцієнт фінансової залежності зростає. Зокрема, на кожну гривню власного капіталу припадає 2,42 грн. сукупних джерел підприємства у 2022 році, 2,43 грн. у 2023 році, 2,73 грн. у 2024 році.

Стійкість фінансування оцінюється показником фінансової стійкості, значення якого за 2022-2024 роки погіршується. Зокрема, у 2022 році на кожну гривню позикового капіталу припадало 0,71 грн. власних коштів, у 2023 році 0,70 грн., у 2024 році 0,58 грн.

Оберненим показником до попереднього є коефіцієнт фінансування,

який характеризує залежність підприємства від залучених засобів. Аналіз показав, що на кожну гривню власного капіталу у 2022 році припадало 1,42 грн. власних коштів, у 2023 році 1,43 грн., у 2024 році 1,73 грн.

Підприємство не мало можливості маневрувати власним капіталом у 2022-2024 роках, на що вказує його негативне значення, що означає, що всі власні кошти спрямовані на фінансування необоротних активів.

Розглянемо показники ліквідності підприємства (табл. 2.5). Таблиця 2.5

Показники ліквідності та платоспроможності

ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

№ зп	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього періоду			
					Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1.	загальної ліквідності	0,63	0,52	0,65	-0,11	0,13	-16,8	24,5
2.	швидкої ліквідності	0,55	0,47	0,62	-0,08	0,14	-14,2	29,9
3.	абсолютної ліквідності	0,12	0,13	0,27	0,01	0,14	5,7	106,1

Джерело: розраховано за даними публічної звітності ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40]

Дані таблиці 2.5 показують, що загальна платоспроможність підприємства погіршилась на 16,8% у 2023 році, та дещо зросла (24,5%) у 2024

році. Показник загальної ліквідності ТОВ «Нова пошта» нижче його критичної межі (1,0). Зокрема, у 2022 році за рахунок оборотних активів

підприємство відповідає за своїми поточними зобов'язаннями на 63%, у 2023 році на 52%, у 2024 році на 65%.

Показник швидкої ліквідності досліджуваного підприємства за 2022-2024 роки коливається зі зниженням у 2023 році, але не набуває критичного значення. Швидколіквідними та високоліквідними активами забезпечуються 55% поточних зобов'язань підприємства у 2022 році, 47% у 2023 році та 62% у 2024 році.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є близьким до рекомендованого значення і має позитивну тенденцію до зростання. Це означає, що підприємство мало можливість покрити поточні борги на 12% у 2022 році, на 13% у 2023 році та на 27% у 2024 році за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Ефективність використання капіталу підприємства визначається за показниками його оборотності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники оборотності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

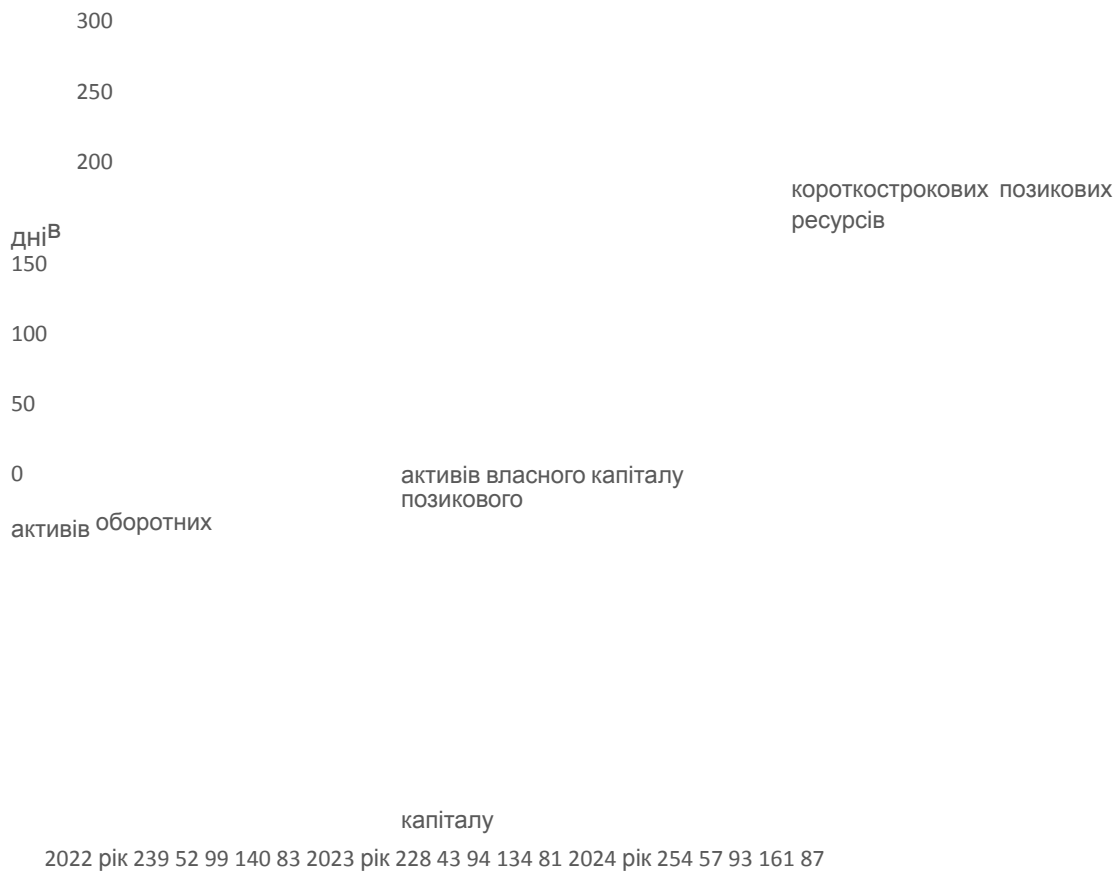
№ зп	Показник оборотності	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього періоду			
					Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1.	активів	1,50	1,30	1,42	-0,21	-0,16	-13,7	-10,2
2.	оборотних активів	6,89	8,42	6,36	1,52	-2,06	22,1	-24,4
3.	запасів	45,68	69,14	88,66	23,46	19,51	51,4	28,2
4.	дебіторськ ої заборгова ності	10,51	12,98	12,52	2,47	-0,46	23,5	-3,5
6.	позиково го капіталу	2,56	2,68	3,86	0,12	0,03	4,6	0,7
7.	поточних	4,35	4,42	2,24	0,07	-0,44	1,7	-16,5

	зобов'язань							
--	-------------	--	--	--	--	--	--	--

*Джерело: розраховано за даними публічної звітності
ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40]*

26

Аналіз показників оборотності досліджуваного підприємства показав, що вони є досить низькими, оборот коштів, вкладених в активи тривав у 2022 році 239 днів, у 2023 році 228 днів, у 2024 році 254 дні (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Тривалість обороту коштів, авансованих у капітал
ТОВ «Нова пошта» у 2022-2024 роках**

*Джерело: розраховано та побудовано за даними публічної звітності
ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40]*

Показники оборотності оборотних активів є вищими через меншу їх вартість. Зокрема, один оборот оборотних активів тривав у 2022 році 52 дні, у

2023 році 43 дні, у 2024 році 57 днів.

Оборотність власного капіталу знижується: у 2022 році 3,64 (тривалість обороту 99 днів), у 2023 році 3,84 (94 дні), у 2024 році 3,86 (93 дні). Показник оборотності позикового капіталу має загальну тенденцію до зниження, що впливає на подовження періоду розрахунків з кредиторами. Зокрема, один оборот позикового капіталу тривав 140 днів у 2022 році, 134 дні у 2023 році, 161 день у 2024 року. Показники оборотності короткострокового позикового капіталу є дещо вищими, зокрема, період розрахунків за

27

поточними боргами становив у 2022 році 83 дні, у 2023 році 81 день, у 2024 році 87 днів.

Такі тенденції відобразились і на тривалості циклів ділової активності підприємства (рис. 2.3).

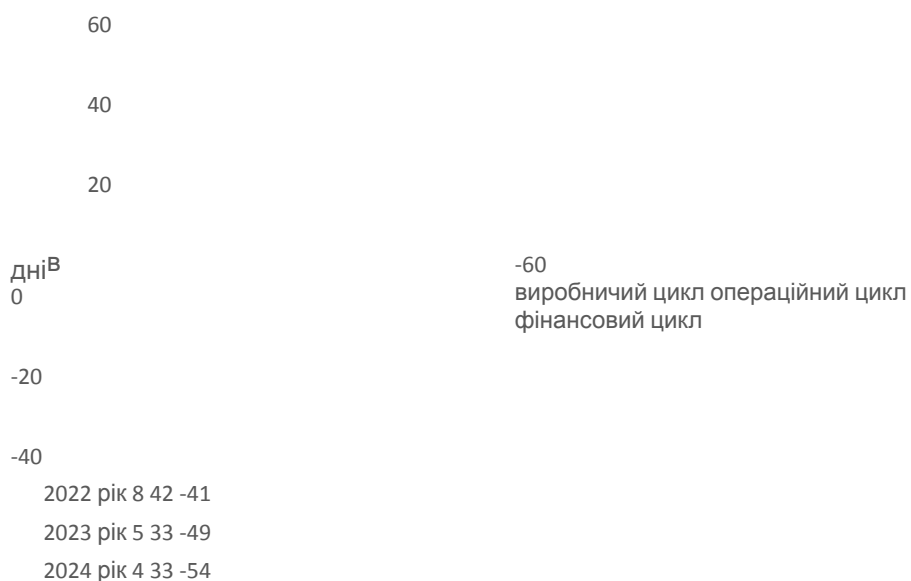


Рис. 2.3. Цикли ділової активності ТОВ «Нова пошта» у 2022-2024 роках Джерело: розраховано та побудовано за даними публічної звітності ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40]

Отже, попри складні обставини, спричинені повномасштабною військовою агресією, ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало стійкість та

високу адаптивність, продовживши здійснення своєї операційної діяльності. Вже з березня 2022 року компанія розпочала активне відновлення та переосмислення логістичних процесів, пристосовуючи їх до нових умов, що дозволило забезпечити безперервність доставки в умовах воєнного часу.

Загалом для покращення фінансового стану підприємства йому варто розробити заходи щодо зміцнення загальної платоспроможності та можливості маневрування власним капіталом, що позитивно вплине на підвищення стійкості фінансово-економічного стану ТОВ «Нова пошта».

28

2.2. Роль персоналу у забезпеченні стійкості підприємницької діяльності ТОВ «Нова пошта»

Розглянемо забезпеченість підприємства персоналом (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Персонал ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

(осіб)

№ зп	Найменування показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього періоду			
					Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1.	Середньоспискова чисельність персоналу*, у тому числі	27819	26327	27509	-1492	1182	-5,4	4,5
1.1	адміністративно управлінський персонал	4265	5107	5202	842	95	19,7	1,9
-	частка, %	15,3	19,4	19,3	4,1	-0,1	26,8	-0,5
1.2	виробничий персонал	23554	21220	22307	-2334	1087	-9,9	5,1

-	частка, %	84,7	80,6	80,7	-4,1	0,1	-4,8	0,1
---	-----------	------	------	------	------	-----	------	-----

* Без сумісників

*Джерело: розраховано за даними публічної звітності
ТОВ «Нова пошта» [11; 12; 13; 16; 17; 18; 38; 39; 40]*

Дані таблиці 2.7 показують скорочення середньоспискової чисельності персоналу підприємства за 2022-2023 роки - у 2023 році на 5,4% (1492 особи). Зменшення середньоспискової чисельності працівників зумовлено плинністю кадрів в зв'язку із введенням військового стану та процесами міграції населення через російську агресію. У 2024 році діяльність підприємства стабілізувалась, що забезпечило зростання чисельності персоналу ТОВ «Нова пошта» на 4,5% (1182 осіб). Зокрема, чисельність адміністративно управлінського персоналу зросла у 2023 році на 19,7% (842 осіб), у 2024 році на 1,9% (95 осіб), Частка даної категорії персоналу зросла у 2023 році до 19,4%

29

і зберіглась на рівні 19,3% у 2024 році. Чисельність промислово-виробничого персоналу зменшилась у 2023 році на 9,9% (2334 особи). Можемо зробити висновок щодо підвищеної плинності персоналу у групі виробничого персоналу. Частка даної категорії персоналу ТОВ «Нова пошта» зменшилась у 2023 році до 80,6%. У 2024 році тенденція змінилась – чисельність даної групи персоналу зросла на 5,1% (1087 осіб).

Розподіл персоналу підприємства за видами виконуваних робіт розглянуто на рисунку 2.4.

працівники
терміналів;
21,7%

працівники служби адресної доставки;
17,3%

персонал офісної підтримки; 14,1% відділень;
46,9%

персонал

Рис. 2.4. Розподіл персоналу ТОВ «Нова пошта» за видами робіт Джерело: [18]

Розподіл персоналу підприємства за статтю розглянуто у таблиці 2.8. З даних таблиці 2.8 можна зробити висновок, що у структурі персоналу підприємства переважають чоловіки, їхня частка становила у 2022 році 88,4%, у 2023 році 85,2%, у 2024 році 84,6%. Зниження частки чоловіків у структурі персоналу підприємства зумовлена змінами у чисельності персоналу даної категорії, в тому числі і через мобілізацію. Зокрема, станом на жовтень 2024 року 3549 працівників підприємства мобілізовано, з них загинуло 166 осіб [17].

Таблиця 2.8

Персонал ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

(осіб)

№ зп	Найменування показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього періоду			
					Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1.	Середньоспискова чисельність персоналу (СЧП),	27819	26327	27509	-1492	1182	-5,4	4,5
-	в тому числі	3239	3899	4230	660	331	20,4	8,5

	жінки							
-	частка жінок в СЧП, %	11,6	14,8	15,4	3,2	0,6	27,6	4,1
1.1	адміністративно управлінський персонал (АУП)	4265	5107	5202	842	95	19,7	1,9
-	в тому числі жінки	1143	1522	1501	379	-21	33,2	-1,4
-	частка жінок в АУП, %	26,8	29,8	28,2	3,0	-1,0	11,2	-3,4
1.2	виробничий персонал (ВП)	23554	21220	22307	-2334	1087	-9,9	5,1
-	в тому числі жінки	2096	2377	2729	281	352	13,4	14,8
-	частка жінок у ВП, %	8,9	11,2	12,2	2,3	1,0	25,8	8,9

*Джерело: розраховано за даними публічної звітності
ТОВ «Нова пошта» [11;12; 13; 16; 17; 18; 38; 39; 40]*

В умовах кадрового дефіциту запроваджує курси щодо перенавчання персоналу (жінок) традиційним чоловічим професіям, а також вкладає значні кошти в автоматизацію процесів та технології, що зменшують навантаження у виконанні фізично важких робіт. Це вплинуло на збільшення чисельності жінок у складі персоналу підприємства, а також дозволило зменшити залежність від ручної праці та компенсувати нестачу персоналу на критичних ділянках роботи.

Частка жінок у структурі персоналу ТОВ «Нова пошта» становила у 2022 році 11,6%, у 2023 році 14,8%, у 2024 році 15,4%. Чисельність жінок на підприємстві у 2022 році досягла 4230 осіб, у 2023 році зросла на 20,4% (660 осіб), у 2024 році на 8,5% (331 осіб).

Чисельність жінок на керівних посадах підприємства зросла у 2023 році

на 33,2% (379 осіб). Відповідно зросла їх частка у структурі адміністративно-управлінського персоналу підприємства з 26,8% у 2022 році до 29,8% у 2023 році. У 2024 році чисельність жінок у склад адміністративно-управлінського персоналу зменшилась на 21 особу, що також вплинуло на зниження їх частки у складі керівних посад – вона зменшилась до 28,2%.

Чисельність чоловіків на керівних посадах підприємства зросла на 14,9% у 2023 році (463 особи), у 2024 році на 3,2% (116 осіб). Проте частка у структурі персоналу підприємства коливалась і становила у 2022 році 73,2%, у 2023 році 70,2%, у 2024 році 71,8%.

Чисельність жінок на посадах виробничого персоналу зросла: у 2023 році на 13,4% (281 осіб), у 2024 році на 14,8% (352 особи), що також вплинуло і на зростання їх частки у структурі виробничого персоналу підприємства з 8,9% у 2022 році до 11,2% у 2023 році та 12,2% у 2024 році.

Чисельність чоловіків у структурі виробничого персоналу знизилась у 2023 році зв'язку зі звільненням їх частини та мобілізацією до ЗСУ на 12,2% (2615 осіб), натомість у 2024 році вона зросла на 3,9% (735 осіб), що стало результатом найму на підприємство осіб чоловічої статі з числа студентів та осіб менше 25 років, а також політики працевлаштування ветеранів, звільнених з ЗСУ. Частка чоловіків у виробничому персоналі підприємства знизилась за 2022-2024 роки і становила 91,1% у 2022 році, 88,8% у 2023 році та 87,8% у 2024 році.

Дані щодо витрат на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» відображено в адміністративних витратах, а на оплату праці промислово-виробничого персоналу – в операційних витратах підприємства. Адміністративні витрати підприємства за 2022-2024 роки розглянуто у таблиці 2.9.

(млн.
грн.)

№ зп	Найменування показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього періоду			
					Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	Адміністративні витрати, в тому числі	1673,2	2985,8	4209,3	1312,6	1223,5	78,4	41,0
1.1	витрати на оплату праці персоналу та прив'язані до них витрати	993,9	1796,4	2353,1	802,5	556,7	80,7	31,0
1.2	частка витрат на оплату праці в адміністративних витратах	59,4	60,2	55,9	0,8	-4,3	1,3	-7,1

*Джерело: розраховано за даними публічної звітності
ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40]*

Дослідження показало, що витрати на оплату праці адміністративно управлінського персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки зросли: у 2023 році на 80,7% (802,5 млн. грн.), у 2024 році на 31% (80,7 млн. грн.). Частка витрат на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу підприємства коливалась і становила 59,4% у 2022 році, 60,2% у 2023 році, у 2024 році 55,9%.

Розглянемо витрати на оплату праці виробничого персоналу підприємства за 2022-2024 роки у таблиці 2.10.

Витрати на оплату праці виробничого персоналу підприємства у 2023 році зросли на 58,8% (3145,7 млн. грн.), у 2024 році на 18,8% (1593,5 млн. грн.). Частка витрат на оплату праці виробничого персоналу у структурі

операційних витрат підприємства коливалась у межах одного відсотку становила у 2022 році 24,5%, у 2023 році 25,5%, у 2024 році 24,5%.

Витрати на соціальні заходи відповідно зросла у 2023 році на 52,5% (593,4 млн. грн.), у 2024 році на 18,1% (312,2 млн. грн.).

33

Таблиця 2.10

Витрати на оплату праці виробничого персоналу

ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

у структурі його операційних витрат

(млн. грн.)

№ зп	Найменування показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього періоду			
					Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	Операційні витрати, в тому числі	21852,8	33241,8	41157,2	11389	7915,4	52,1	23,8
1.1	витрати на оплату праці	5345,9	8491,6	10085,1	3145,7	1593,5	58,8	18,8
-	частка у структурі операційних витрат	24,5	25,5	24,5	1,0	-1,0	4,1	-4,1
1.2	відрахування на соціальні заходи (ЄСВ)	1131,3	1724,7	2036,9	593,4	312,2	52,5	18,1
-	частка у структурі операційних витрат	5,2	5,2	4,9	0,0	-0,2	0,0	-4,6

Джерело: розраховано за даними публічної звітності
ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40]

Частка витрат на соціальні заходи у структурі операційних витрат підприємства знизилась за 2022-2024 роки і становила 5,2% у 2022-2023 роках та 4,9% у 2024 році.

Розглянемо дані щодо середньомісячної заробітної плати підприємства (табл. 2.11).

Середньомісячна заробітна плата персоналу підприємства за 2022-2024 роки мала тенденцію до зростання. Зокрема, у 2023 році вона зросла на 72,1% (14500 грн.) порівняно з 2022 роком, а у 2024 році на 14,3% (1337 грн.).

Заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу є вищою, зокрема, середньомісячна зарплата даної категорії персоналу становила у 2022

34

році 26770 грн., у 2023 році 39898 грн., у 2024 році 41235 грн. і відповідно зросла у 2023 році на 49%, у 2024 році на 3,4%.

Таблиця 2.11

Середньомісячна зарплата персоналу
ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

(грн.)

№ зп	Найменування показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього періоду			
					Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1.	Середньомісячна заробітна плата персоналу	20118	34618	39557	14500	4939	72,1	14,3
1.1	адміністративно-управлінського персоналу	26770	39898	41235	13128	1337	49,0	3,4
1.2	виробничого	18914	33347	37879	14433	4532	76,3	13,6

	персоналу							
2.	Середньомісяч на заробітна плата в Україні	14857	17442	21473	2585	4031	17,4	23,1

Джерело: розраховано за даними публічної звітності ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40] та Державної служби статистики України [5]

Середньомісячна заробітна плата виробничого персоналу виросла за 2022-2024 роки, зокрема, у 2023 році на 76,3% (14433 грн.), у 2024 році на 13,6% (4532 грн.). Темпи зростання заробітної плати виробничого персоналу перевищували темпи зростання оплати праці адміністративно-управлінського персоналу, що свідчить про підтримку підприємством цієї важливої категорії персоналу у період воєнного стану.

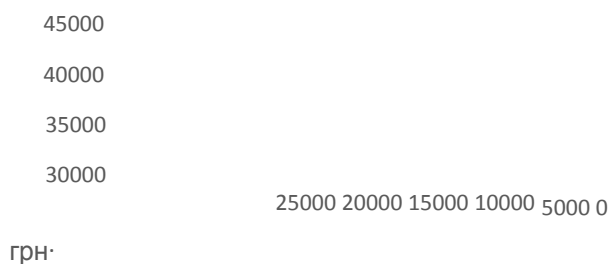
Темпи зростання заробітної плати підприємства у 2023 році перевищили середньоукраїнський рівень в 4 рази, зокрема, у категорії адміністративно управлінського персоналу в 2,8 разів, виробничого персоналу в 4,4 рази. У

2024 році темпи зростання заробітної плати персоналу були нижчими за зростання середньомісячної заробітної плати персоналу в Україні. Проте

35

заробітна плата персоналу ТОВ «Нова пошта» є конкурентною і була вищою за середньомісячну заробітну плату в Україні на 35,4% у 2022 році, на 98,5% у 2023 році, на 84,2% у 2024 році.

Співвідношення заробітної плати працівників ТОВ «Нова пошта» та середньомісячної заробітної плати в Україні наведено на рисунку 2.5.



весь персонал	середня заробітна
2022 рік 20118 26770 18914 14857 2023 рік 34618 39898 33347 17442 2024 рік 39557 41235 37879 21473	

Рис. 2.5. Заробітна плата персоналу ТОВ «Нова пошта»
у порівнянні із середньою заробітною платою в Україні
Джерело: побудовано за даними таблиці 2. , джерел [5; 38; 39; 40]

Дані щодо порівняння темпу росту надаваних послуг та середньої зарплати на підприємстві наведено у таблиці 2.12.

Аналіз темпів росту показників підприємства у 2023 році, представлених у таблиці 2.12, дозволяє зробити висновок щодо тенденції перевищення темпів росту показника середньомісячної заробітної плати над темпом зростання чистого доходу підприємства, що є наслідком адаптації підприємства до умов війни, проте свідчить про підтримку персоналу у цей важкий період.

За 2024 рік співвідношення темпів росту розглянутих показників є показовим, темпи росту чистого доходу підприємства перевищують темпи

36

зростання середньомісячної заробітної плати. Чистий дохід підприємства у 2024 році виріс порівняно з 2023 роком на 22,8%, а показник середньомісячної заробітної плати на 14,3%. Це вказує на ознаки зміцнення стійкості підприємства в умовах турбулентного середовища.

Таблиця 2.12

Темпи росту надання послуг та середньої заробітної плати
ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

(%)		
№	Назва показника	Темп росту

щп		2023 рік порівняно з 2022 роком	2024 рік порівняно з 2023 роком	2024 рік порівняно з 2022 роком
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	154,0	122,8	189,0
2.	Середньомісячна заробітна плата	172,1	114,3	196,6

Джерело: розраховано за даними публічної звітності

ТОВ «Нова пошта» [38; 39; 40]

Стійкість персоналу ТОВ «Нова пошта» формується завдяки тому, що його кадрова політика базується на основі чітких зобов'язань щодо дотримання норм чинного національного трудового законодавства, а також принципів сталого розвитку і корпоративної етики. Крім того, підходи до управління персоналом узгоджуються зі стандартами SA 8000 та ISO 26000, які визначають високі вимоги до умов праці, прав працівників та етичного ведення бізнесу. На ТОВ «Нова пошта» затверджено Кодекс корпоративної етики, що встановлює базові правила поведінки, моральні орієнтири та етичні стандарти для всіх категорій працівників. Додатково, з метою досягнення соціального діалогу та забезпечення прозорості взаємодії між роботодавцем і персоналом, укладено Колективний договір між працівниками та керівництвом, який регулює трудові відносини, гарантує права працівників та забезпечує відповідні соціальні гарантії. У комплексі з бізнес-активністю підприємства це забезпечує стійкість його персоналу.

37

2.3. Аналіз екологічних ініціатив та екологічної відповідальності підприємства

ТОВ «Нова пошта» в своїй діяльності залишається вірною задекларованим нею принципам сталого розвитку. Це підтверджується в оприлюдненій на офіційному сайті компанії інформації, яка подається як частина звіту зі сталого розвитку за 2022-2024 роки.

Аналіз діяльності підприємства у забезпеченні екологічної відповідальності підтверджує її високий рівень усвідомлення як на найвищому рівні управління, так і в реалізації практичних кроків щодо екологічної стійкості бізнесу ТОВ «Нова пошта». Компанія підтримує сертифіковану систему екоменеджменту ISO 14001: 2015. На підприємстві розроблені та діють Політика і стандарти щодо виявлення екологічних аспектів та керування ними.

Аналіз звітів зі сталого розвитку підприємства за 2022-2024 роки показав, що діяльність у цій сфері зосереджена на наступних пріоритетних напрямках (рис. 2.6).

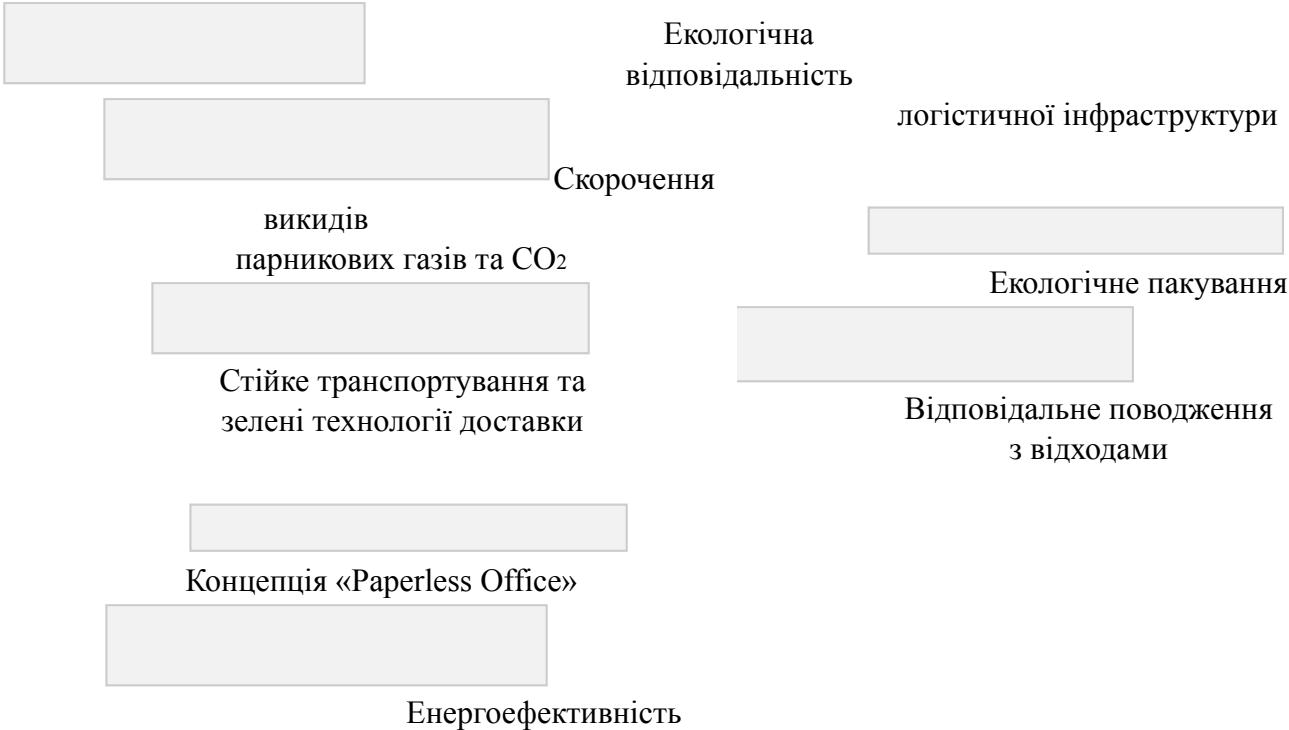


Рис. 2.6. Пріоритетні напрями екологічної відповідальності
ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках

У своїй роботі ТОВ «Нова пошта» керується принципами Глобального договору ООН з повною імплементацією Цілей сталого розвитку у практики екологічної діяльності. Зокрема, скорочення парникових газів є одним з ключових пріоритетів цієї сфери [11]. Після повномасштабного вторгнення чи не найбільшими були виклики саме енергетичної сфери, що у поєднанні з логістичними викликами створили високі ризики для продовження діяльності підприємства. Дані виклики були переосмислені керівництвом компанії та використані для її підвищення енергонезалежності. Зокрема, з метою забезпечення автономного енергопостачання терміналів та транспорту компанії у 2023 році було створено дочірнє підприємство Nova Energy. Це дозволило не тільки зменшити залежність від зовнішніх джерел енергії, але й дозволило мінімізувати ризики простоїв. Також підвищилась ефективність споживання пального, що позитивно вплинуло на загальну ефективність переведень [11; 12].

Однією з найбільш відповідальних кліматичних ініціатив ТОВ «Нова пошта» є відкриття у цей період нового автоматизованого сортувального хабу у м. Дніпро, профінансованого за рахунок коштів ЄБРР на суму 13 млн. євро [22; 26]. Згідно з інформацією, представленою на офіційному сайті підприємства, діяльність даного кліматичного проєкту дозволило забезпечити оптимізацію маршрутів через скорочення зайвих перевезень, що позитивно вплинуло на скорочення викидів вуглецю. Зокрема, забезпечено скорочення викидів CO₂ приблизно на 1570 тон щороку, що еквівалентно вилученню з доріг 800 автомобілів. Ще раніше, коли було введено в експлуатацію Київський інноваційний термінал, то вже було досягнуто економії близько 1200 тон CO₂ на рік, відповідно кліматичний ефект від впровадження даних заходів є відчутним.

Впровадження цих інноваційних кліматичних ініціатив дозволило

стримувати зростання викидів. У своїй діяльності ТОВ «Нова пошта» забезпечує дотримання принципів прозорості діяльності, в тому числі й щодо екологічної відповідальності. Зокрема, підприємство запровадило метрики

39

сталого розвитку за стандартами Глобальної ініціативи зі звітності (GRI), щорічно звітуючи як про прямі викиди парникових газів, так і скорочення викидів внаслідок впроваджених заходів, що дозволяє відстежувати прогрес у досягненні екологічних цілей. Загалом за аналізований період підприємство демонструє тенденцію до зниження інтенсивності викидів на одиницю наданих послуг.

Оскільки в діяльності ТОВ «Нова пошта» транспорт є одним з основних джерел викидів вуглецю компанією запроваджено ініціативу, спрямовану на підтримку стійкого транспортування та впровадження екологічних технологій доставки. Зокрема, запроваджено програму переходу на електротранспорт. ТОВ «Нова пошта», починаючи з 2023 року закуповує і вводить в експлуатацію електромобілі для доставки. У цей рік задля запровадження пілотного проєкту та вивчення можливостей подальшого масштабування було придбано перші 2 електромобілі, потім ще 5, а у 2024 році парк даного виду транспорту (електровантажівки та фургони) налічує 64 одиниці, і використовується в реальних умовах міських перевезень. Попри це, ТОВ «Нова пошта» у структурі екопарку транспортних засобів, що використовуються для доставки, має електроскутери (у 2023 році – 50, у 2024 році - 18), електровелосипеди (у 2024 році - 30) та велосипеди. Даний вид екотранспорту використовується у міських умовах для кур'єрської доставки документів та дрібних посилок.

Використання екотранспорту дозволило підприємству отримати низку переваг [25]:

- скорочення викидів вуглецю та вихлопних газів в межах досягнення цілей сталого розвитку, що позитивно впливає на довкілля;
- сприяння зменшенню шуму від роботи транспорту у містах;
- використання

альтернативних традиційним видам палива забезпечило зниження витрат на придбання дизелю та бензина; - сприяння покращення якості повітря у містах здійснення доставки;

40

- використання легкого екотранспорту дозволяє оминати затори (що актуально для великих міст) і забезпечувати оголошену швидкість доставки у визначений термін.

Ще одним напрямом екологічної відповідальності ТОВ «Нова пошта» є підвищення енергоефективності логістичної інфраструктури. В цьому напрямі за аналізований період зроблено низку важливих кроків. Зокрема, компанія бере активну участь та співпрацює з місцевими громадами щодо розвитку електромобільної інфраструктури: як на територіях власних терміналів, так і в інших погоджених з владою місцях встановлюються пункти підзарядки для електромобілів [25]. У сукупності з наросування екопарку транспортних засобів така діяльність підприємства відповідає глобальній тенденції декарбонізації доставки і дозволяє підприємству позиціонувати себе як зеленого логістичного оператора.

Одним з пріоритетів сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» є досягнення енергонезалежності та використання чистої енергії. Дана проблема актуалізувалась після початку війни, у період блекаутів.

Саме у період 2022-2023 року підприємство активізувало розвиток та впровадження програм з альтернативного живлення. Зокрема, на початку 2024 року у Києві на Київському інноваційному терміналі підприємства розпочала роботу перша власна сонячна електростанція потужністю 1 МВт, що забезпечує покриття від 17% до 35% потреб терміналу в електроенергії у зимовий період [24]. Упродовж 2024 року на іншому терміналі у м. Києві було введено в експлуатацію другу сонячну електростанцію потужністю 700 кВт, що забезпечує денні потреби в електроенергії на 100% влітку [23]. Компанія також інвестувала кошти у проєкт впровадження установок для зберігання електроенергії, які можуть зберігати та віддавати у мережу накопичену

раніше електроенергію. Такі дії ТОВ «Нова пошта» засвідчують не тільки посилення енергонезалежності підприємства, але й роблять внесок у зменшення навантаження на загальноукраїнську мережу постачання електроенергії та у

41

забезпечення сприяння цілям сталого розвитку, оскільки споживає енергію з екологічно чистих джерел.

На всіх нових відділеннях ТОВ «Нова пошта» запроваджено системи автоматичного керування кліматом та освітленням, встановлено LED освітлення та датчики руху, що вирішує проблему економії енергії.

За даними звітів зі сталого розвитку 2022-2024 років [8; 9; 10], енергоефективні термінали та модернізація обладнання сьогодні також є екологічними пріоритетами підприємства. Підприємство вкладає кошти у мобільні генератори, акумуляторні сховища (UPS) для резервного живлення, що дозволяє накопичувати сонячну електроенергію і забезпечувати об'єкти струмом уночі чи під час пікових навантажень. Отже, ТОВ «Нова Пошта» поступово переходить на модель розподіленої генерації та споживання відновлюваної енергії, що підвищує її стійкість і зменшує вуглецевий слід.

Сферою екологічної відповідальності ТОВ «Нова пошта» є ініціативи щодо екологічного пакування та концепції зеленого (безпаперового) офісу. У програмі екологічного пакування підприємство керується принципами циркулярної економіки 3R: Reduce, Reuse, Recycle, що передбачає відповідальне споживання у виборі, розробці та масовому впровадженні пакування для захисту відправлень під час перевезення. У контексті впровадження програми екологічного пакування варто зауважити, що підприємство поступово переходило до використання матеріалів з меншою шкодою для довкілля. Починаючи з 2022 року, було взято курс на відмову від спіненого полістиролу та інших важкоперероблюваних пакувальних матеріалів. У 2023–2024 рр. цей перехід завершився: повністю вилучено пінопласт з пакувальних процесів [8-13]. Натомість клієнтам пропонується

екологічна альтернатива – товари обкладаються гофрокартонними вставками, паперовим наповнювачем або куточками з переробленого картону. Упаковки ТОВ «Нова Пошта» виготовляються з вторинної сировини (перероблений гофрокартон) і після використання знову йдуть у цикл переробки. Для дрібних відправлень компанія запровадила паперові крафт-пакети замість

пластикових

42

пакетів. Усе це дозволило зробити пакувальні матеріали більш дружніми до природи: по-перше, вони швидко розкладаються або переробляються (100% паперових коробок, папіронаповнювача, та контейнерів для нього, паперова гільза), по-друге – виготовлені частково з уже переробленої сировини.

Концепція безпаперового офісу (Paperless Office) ТОВ «Нова пошта» охопила наступні заходи:

- оцифрування внутрішнього документообігу та частину процесів роботи з клієнтами компанії (електронний чек, електронна товарно транспортна накладна, оформлення замовлень через додаток);
- впровадження кваліфікованого електронного підпису для підписання різних типів документів;
- формування звітів виключно в електронній формі;
- використання мобільних пристроїв замість квитанцій при кур'єрській доставці замовлень.

В системі екологічної відповідальності важливою складовою є ефективне поводження з відходами. У даному контексті на підприємстві запроваджено:

- систему роздільного збору та переробки відходів, яка запроваджена на всіх сортувальних терміналах і відділеннях;
- екологічне навчання власного персоналу щодо сортування використаних пакувальних матеріалів згідно зі стандартами; - механізм повернення зібраної вторинної сировини партнерським підприємствам для переробки та повторного використання. Обсяги переробки відходів на ТОВ

«Нова пошта» згідно з даними Звітів за сталого розвитку за 2022-2024 зростають (рис. 2.7).

Зокрема, за 2022-2024 роки підприємство наростило обсяги переробки відходів (за весь період на 37,5%), що свідчить про масштабування програми екопереробки. Станом на кінець 2024 року значна частина пакувальних матеріалів утилізується. За даними звіту зі Сталого розвитку за 2024 рік було зібрано та передано на переробку близько 2200 тон відходів [10, с. 112].

43

Основну частину відходів склали відходи гафрованого картону – 2134,4 т, 0,403 т картонної гільзи, 29,9 т стейч-плівки, 29,2 т відходів поліпропілену (пластикові ящики, деталі обладнання). Також на переробку передаються поліетиленові пакети – 0,55 т, ПЕТ-пляшки – 0,16 т.

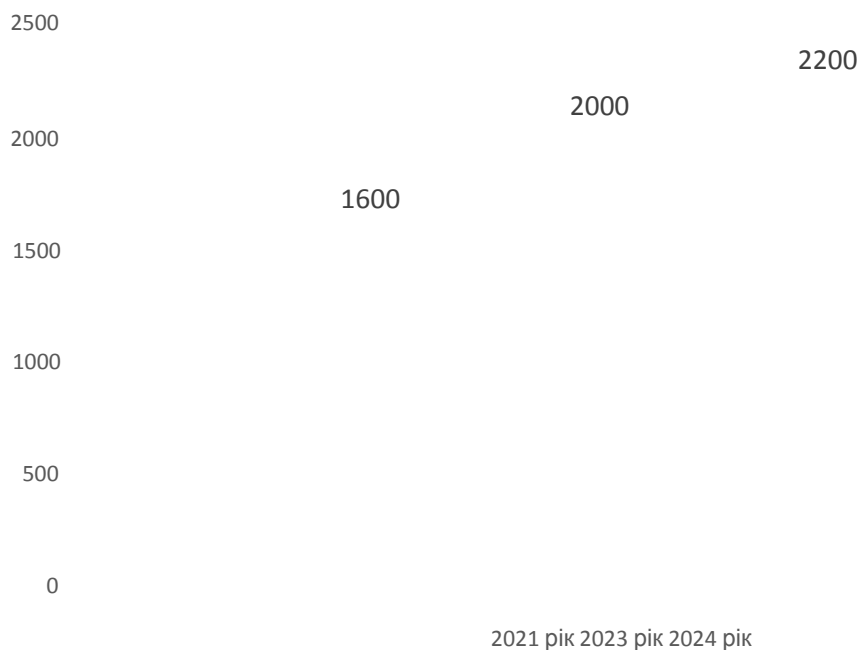


Рис. 2.7. Динаміка обсягів зібраної та відправленої на переробку вторинної сировини ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки, тон

Джерело: [8, с. 111; 9, с. 122-123; 10, с. 112-113]

У 2024 році було запроваджено низку інноваційних рішень в управлінні відходами, зокрема, розроблено багаторазовий піддон зі спіненого полімеру із подовженим терміном використання та подальшою утилізацією, що

дозволило замінити дерев'яні піддони. Така інновація сприяє збереженню дерев, що були б використані на традиційні піддони.

Політика переробки відходів повністю відповідає цілям сталого розвитку, сприяючи розвитку циркулярної економіки, з одного боку, зменшенню навантаження на сміттєві полігони, з іншого. Також варто відзначити те, що до екологічних ініціатив ТОВ «Нова пошта» залучаються й клієнти компанії, яким пропонується повторне використання власної упаковки та приймаються використані коробки від них для повторної переробки. У

44

відділеннях встановлені картонні контейнери з інформаційними плакатами для роздільного збору картону, плівки та пластику.

Дані щодо прогресу показників екологічної відповідальності ТОВ «Нова Пошта» наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Зведена інформація щодо прогресу екологічних показників ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Скорочення викидів вуглецю	Старт програм	Впровадження пілотних проєктів	1570 т / рік (зелений хаб у м. Дніпро)
Електромобілі у автопарку	0	2 пілотних	64 одиниці
Сонячні електростанції, потужність	0	0	1,7 МВт
Зібрано та передано на переробку відходів	1600 тон	2000 тон	2200 тон
Екологічна упаковка	Розпочато перехід	Часткова відмова від пластику	100% без пластика, коробки з вторсировини

*Джерело: складено з використанням джерел
[8, с. 111; 9, с. 122-123; 10, с. 112-113]*

Отже, не дивлячись триваючу війну, ТОВ «Нова пошта» не згорнула екологічні ініціативи. У 2022 рік попри бойові дії продовжувалось впровадження принципів «зеленого офісу», програм енергоощадності, оптимізації логістичних маршрутів. У 2023-2024 роках підприємство впровадило програму електрифікації доставки, модернізації обладнання, екологічних інновацій у пакуванні та переробці відходів, облаштування власних сонячних електростанцій, програми скорочення парникових викидів та CO₂. За 2022-2024 роки ТОВ «Нова пошта» зменшила екологічний вплив та впровадила нові «зелені практики», демонструючи прагнення до покращення своєї діяльності завдяки рішенням, які сприяють якості надання послуг на засадах сталого розвитку та високого рівня екологічної відповідальності.

45

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Ризики середовища та шляхи забезпечення стійкості підприємницької діяльності ТОВ «Нова пошта»

В умовах воєнного стану важливим елементом стійкості підприємницької діяльності є добре налагоджена система управління ризиками. Варто зауважити, що саме наявність розвиненої системи ризик менеджменту допомогла ТОВ «Нова Пошта» вистояти у критичних умовах.

Дана система була запроваджена ще у 2019 році, актуалізована у 2021 році, а її побудова відповідає кращим міжнародним практикам. Про це

свідчить той факт, що ще перед початком повномасштабної війни керівництво підприємства завчасно пропрацювало сценарій воєнного ризику, завдяки чому було створено антикризовий план безперервності бізнесу, що дозволило продовжити роботу навіть у перші дні вторгнення.

Головним викликом стійкості підприємницької діяльності ТОВ «Нова пошта» у цей період стала війна. Завдяки розробленому плану безперервності бізнесу компанія швидко адаптувалась до нових умов: було запроваджено оперативний штаб для координації рішень та дій, налагоджено зв'язок із місцевою та центральною владою з питань безпеки перевезень. Вимушено закриваючи відділення в зонах активних бойових дій, компанія забезпечувала переміщення активів та персоналу у відносно безпечні регіони, розширюючи там свою присутність та орієнтуючись на потреби масово переміщеного населення зі східних, південних та центральних регіонів. У відповідь на потреби українців, що вимушено виїхали за межі України, підприємство

46

здійснило вихід на закордонні ринки, зокрема, перші відділення у 2022 році було відкрито у Польщі [8].

Внаслідок російської агресії внутрішня інфраструктура підприємства була частково зруйнована, зокрема, у 2022 році повністю було зруйновано термінал у Маріуполі, втрачено 6 сортувальних терміналів, повністю знищено 25 відділень, понад 80 відділень пошкоджено, з ладу виведено мережу поштоматів на лінії фронту [45]. Через проблеми в енергосистемі України були застосовані віялові відключення, проте підприємство наслідуючи антикризовий план до кінця 2022 року забезпечила всі 110 сортувальних терміналів генераторами [45]. Також було забезпечено відділення запасом пального на 5 днів автономної роботи [45]. Забезпечуючи підтримку як власному персоналу, так і клієнтам, підприємство забезпечувало відправлення, отримання, оплату, зняття готівки, зарядку телефону за необхідності. У 2022 році для ТОВ «Нова пошта» безпека людей (як персоналу, так і відвідувачів) стала пріоритетом: у зонах бойових дій роботу

відділень тимчасово призупиняли, персонал та обладнання евакуйовували. Проте завдяки завчасній ідентифікації критичних ризиків компанія швидко відновлювала послуги на безпечних територіях.

Основні ризики ТОВ «Нова пошта» у 2022 році та заходи, запроваджені щодо їх усунення розглянуті у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Ризики ТОВ «Нова пошта» у 2022 році та заходи щодо їх мінімізації

Ризик	Вирішення проблеми
1	2
загроза війни	антикризовий план безперервності бізнесу – план реактивного реагування на посилення бойових дій для збереження життя персоналу, клієнтських відправлень та активів підприємства
розірвання логістичних ланцюгів через бойові дії або окупацію	побудовано нові логістичні маршрути
безпека перевезень	тісна комунікація з регіональною та центральною владою, ДСНС щодо організації безпеки логістики

47

Продовження таблиці 3.1

1	2
безпека персоналу	вихід на роботу оптимальної кількості персоналу, необхідного для забезпечення критично важливих процесів, SOS-штаб для підтримки персоналу
активні бойові дії, часткове призупинення діяльності в окремих регіонах	релокація ТОП-менеджменту, працівників, членів їх сімей у відносно безпечні регіони; облаштування житла для них; використання мобільних пересувних відділень
попит на логістичні послуги за кордоном серед переміщеного українського населення та діаспори	Розширення мережі Нової пошти через відкриття відділень за кордоном (Польща)
знищення внутрішньої інфраструктури	перенесення логістичних потоків на резервні хаби, додаткові інвестиції в

	інфраструктуру
енергокриза та блекаути, подорожчання пального	оснащення генераторами всіх сортувальних терміналів та відділень
погіршення зв'язку	закупівля starlink для критичних офісів, підсилювачів мобільного сигналу для кур'єрів
гуманітарні ризики для населення, ЗСУ	проект «гуманітарна пошта», безкоштовна доставка вантажів, підтримка цивільного населення, медичних закладів, ЗСУ

Джерело: складено з використанням [8; 11]

У 2022 році було відновлено проєкт «Гуманітарна пошта» [11]. За цей рік було доставлено безкоштовно понад 55 тис. тон вантажу для потреб ЗСУ та громадян. У тісній співпраці із благодійними фондами ТОВ «Нова пошта» забезпечувала підтримку суспільства, демонструючи високий рівень соціальної відповідальності.

За матеріалами Звіту про управління за 2023 рік основним ризиком стійкості бізнесу ТОВ «Нова пошта» залишився також ризик «Розширення зони військового конфлікту» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ризики ТОВ «Нова пошта» у 2023 році та заходи щодо їх мінімізації

Ризик	Вирішення проблеми
1	2
Ракетні обстріли	Регламентация роботи під час повітряних тривог; запровадження внутрішнього моніторингу загроз, тренування по евакуації працівників та відвідувачів; спорудження укриттів

Продовження таблиці 3.2

1	2
---	---

Зупинка бізнес-процесів через повітряні тривоги; затримка доставки, накопичення відправлень у відділеннях	Залучення додаткового персоналу, розробка альтернативних схем роботи, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів та логістичних ланцюгів
Енергокризи та блекаути	Оснащення генераторами з резервом палива, залучення резервних провайдерів інтернету, план роботи на сортувальних терміналах на випадок блекауту, налагодження операційної роботи без доступу до електроенергії, угоди на екстрене постачання пального
Втрата майна через окупацію та бойові дії	Переміщення активів у відносно безпечні регіони
Відтік робочої сили через еміграцію, внутрішнє переміщення, мобілізацію	Статус критично важливої компанії; бронювання персоналу, надання робочих місць за місцем фактичного перебування працівника, віддалені робочі місця, залучення студентів
Зростання попиту на послуги за кордоном	Відкриття нових відділень в 11 країнах світу
Знижена активність малого та середнього бізнесу офлайн, активізації його в онлайн просторі	Надання знижок на послуги; поглиблення цифровізації діяльності, що покращило можливості роботи з бізнесом

Джерело: складено з використанням [9; 12]

Як ми бачимо, у 2023 році система управління ризиками була вдосконалена і формалізована: всі стратегічні рішення (нові проекти, запуск продуктів) надалі ухвалюються лише після всебічного аналізу потенційних ризиків. Пильну увагу приділено фінансовим ризикам, ризикам безпеки даних та операційним ризикам, пов'язаним з війною. Зокрема, у 2023 р. компанія відзначала актуальність ризику «надмірного розширення» – швидке масштабування бізнесу в Європі потребувало контролю, щоб не допустити погіршення якості послуг. Цей ризик був ідентифікований і управлявся шляхом поетапного відкриття нових ринків та інтеграції локальних партнерів. Наглядова рада компанії регулярно моніторила критичні ризики та ефективність заходів по їх зниженню. Таким чином, попри нові виклики 2023 року, серйозних криз вдалося уникнути – модель управління ризиками довела

свою дієвість, саме в цей період показники фінансово-економічної діяльності покращились, що позитивно відобразилось на стійкості компанії. Бізнес

49

повністю адаптувався до роботи в умовах воєнного стану, виявив стійкість до ризиків і використав можливості несприятливого середовища для масштабування діяльності на європейських ринках, адаптувавшись до умов роботи в країнах своєї присутності та інтегрувавшись з місцевими поштовими операторами.

Аналіз звіту управління підприємства за 2024 рік дав можливість визначити ключові ризики та фактори, що впливали на бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ризики ТОВ «Нова пошта» у 2024 році та заходи щодо їх мінімізації

Група ризиків	Заходи щодо вирішення проблеми
1	2
1. Операційні, найбільше зумовлені складними логістичними умовами та порушенням логістичних ланцюгів	
Втрата активів та руйнування інфраструктури через обстріли	Посилення захисту стратегічно важливих об’єктів засобами технічного та інформаційного захисту
Обмежений доступ до регіонів активних бойових дій	Диверсифікація маршрутів перевезень, розробка альтернативних шляхів постачання
Зупинки логістичних терміналів через обстріли, тривоги, пошкодження	Інвестиції в інфраструктуру, відкриття нових терміналів
Кадровий дефіцит	Цифровізація, автоматизація окремих процесів для зменшенн впливу людського фактора
Дефіцит матеріалів для обслуговування інфраструктури через затримки їх постачання	Альтернативні вітчизняні постачальники, розширення мережі постачання
2. Енергетичні ризики	
Перебої в електропостачанні через обстріли	Генератори у всіх відділеннях і терміналах
Зростання цін на паливо та електроенергію	Альтернативні джерела енерго, та електропостачання – когенераційні газопоршнєві

	установки, сонячні електростанції
3. Фінансові ризики	
Зростання операційних витрат через подорожчання електроенергії, палива, інфляційні процеси, нестабільність курсу валюти	Заходи щодо оптимізації витрат; диверсифікація джерел доходів через активізацію діяльності на міжнародних ринках; запровадження системи фінансового моніторингу та прогнозування ризиків; перегляд тарифів
4. Регуляторні та комплаєнс-ризики	
Підвищення регуляторного контролю; посилення контролю за фінансовими операціями з боку Нацбанку	Внутрішні регламенти та контроль з метою відповідності новим вимогам, юридичний аудит та аудити відповідності всіх бізнес-процесів вимогам регуляторної політики держави

50

Продовження таблиці 3.3

1	2
5. Кібербезпека та технологічні ризики	
Кібератаки, перебої в роботі цифрових платформ, небезпеки витоку конфіденційних даних	Багаторівневий захист даних, аудит інформаційних систем та тестування безпеки ІТ-інфраструктури, запобіжні заходи щодо витоку персональних даних

Джерело: складено з використанням [10; 13]

Оцінка заходів компанії щодо управління ризиками у 2024 році показала, що ТОВ «Нова Пошта» значно посилила стійкість функціонування завдяки ефективній системі ризик-менеджменту. Зокрема, було продовжено підготовку до різних сценаріїв розвитку війни (включно з можливими атаками на нові регіони) – створено резервні плани захисту ключових об’єктів, дублювання ІТ-систем та канали аварійного зв’язку. Значні інвестиції спрямовано на кібербезпеку: враховуючи посилену роботу в цифровому середовищі, впроваджено системи моніторингу кіберзагроз та навчання персоналу кібергігієні. На міжнародних напрямках ризик-менеджмент зосереджений на валютних ризиках та регуляторних вимогах нових країн –

для цього залучаються юридичні консалтери в кожній юрисдикції. Крім того, компанія формує культуру ризик-орієнтованого управління: кожен підрозділ зобов'язаний регулярно проводити оцінку своїх ризиків та пропонувати дії для їх мінімізації.

В межах стратегії глобалізації бізнесу у 2024 році розпочато та масштабовано роботу відділень в Італії, Іспанії, Франції та Великій Британії, Нідерландах. Станом на квітень 2025 року відкрито 128 відділень та понад 87 тисяч точок сервісу в 16 європейських країнах, а до кінця 2025 року підприємством заплановано відкриття ще 135 відділень. в європейських країнах [7]. Зокрема, вивчаються можливості виходу на ринки Швейцарії, Бельгії, Португалії та Ірландії.

Досвід діяльності підприємства у період воєнного стану 2022-2024 років наочно продемонстрував, що для забезпечення довгострокової стабільності бізнесу необхідно мати та розвивати резерви стійкості та інструменти

51

стратегічного реагування на кризи. У цьому контексті доцільним для ТОВ «Нова Пошта» може стати:

- розгляд можливості створення власної інфраструктури резервних складів за кордоном, що дозволить оперативно перерозподіляти логістичні потоки у випадку масштабних форс-мажорних обставин на території України;
- впровадження системи сценарного планування на рівні всієї групи компаній NOVA, що дозволить врахувати та упереджувати / мінімізувати загрози мережі ризиків – ризиків, що несе війни, ризиків економічної турбулентності середовища, кліматичних ризиків тощо. Такий підхід дозволить посилити адаптивну стратегію розвитку ТОВ «Нова пошта», у контексті гнучкого та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища;
- розвиток системи раннього попередження (early warning) на основі даних, щоб проактивно виявляти нові ризики (наприклад, зміни споживчого

попиту чи логістичні проблеми);

- забезпечення проходження сертифікації системи ризик-менеджменту за міжнародними стандартами (наприклад, ISO 31000) – це підвищить довіру інвесторів та партнерів до стабільності компанії;

- розвиток транснаціональних партнерств з найкрупнішими логістичними світовими операторами з метою інтеграції у глобальні логістичні ланцюги, що посилить стійкість міжнародної діяльності підприємства;

- розробка заходів щодо системного підвищення стійкості у питаннях інформаційної безпеки.

Отже, період 2022-2024 років став для підприємства часом випробувань та одночасно можливостей щодо реалізації змін. Можна зробити висновок, що в умовах глобальних викликів компанія є яскравим прикладом бізнес стійкості, що виявилось не тільки у підтримці безперервності діяльності, але й у підвищенні адаптивності до умов та вимог середовища через стратегічний підхід та високий рівень соціальної відповідальності менеджменту та

52

персоналу підприємства. ТОВ «Нова пошта» зуміла забезпечити стійкість бізнесу, не тільки зміцнивши систему управління ризиками, але й скориставшись можливостями для його розширення на нові ринки у відповідь на виклики турбулентного середовища. З іншого боку, компанія виконала важливу роль у забезпеченні життєдіяльності суспільства у період воєнного часу, відновивши та зміцнивши свій потенціал для участі у повоєнному відновленні України.

3.2. Напрями підвищення екологічної відповідальності підприємства в системі його сталого розвитку

У сучасних умовах глобальних кліматичних змін та зростання вимог до сталого розвитку, екологічний розвиток у сфері логістики набуває ключового значення як на національному, так і на міжнародному рівнях. Ця концепція охоплює широкий спектр ініціатив, спрямованих на зниження обсягів викидів парникових газів, оптимізацію використання ресурсів, зменшення шкідливого впливу на довкілля та підвищення ефективності логістичних процесів.

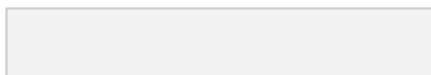
Логістика вже давно стала одним із ключових драйверів трансформації глобальних ланцюгів постачання. Сьогодні вона є динамічною галуззю, яка стрімко змінюється під впливом зростаючого споживчого попиту, необхідності підвищення економічної ефективності та вимог до екологічної відповідальності.

Одним із головних векторів розвитку галузі стає екологізація логістичних процесів, яка передбачає активне впровадження інноваційних технологій, використання альтернативних джерел енергії, цифрових рішень і зниження викидів парникових газів. Компанії, що активно впроваджують екологічні практики, не тільки знижують екологічні ризики, а й підвищують рівень довіри з боку клієнтів, партнерів та суспільства, формуючи позитивний

53

імідж соціально відповідального бізнесу. В сучасних умовах екологічна відповідальність поєднується з бізнес-доцільністю: з одного боку, це сприяє збереженню довкілля, а, з іншого, забезпечує прибутковість бізнесу у довгостроковій перспективі, зміцнює ділову репутацію та підвищує вартість бізнесу.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що впровадження логістичних методів управління покращує еколого-економічного стану підприємств. Принципи зеленої логістики відображено на рисунку 3.1.



Зелена логістика

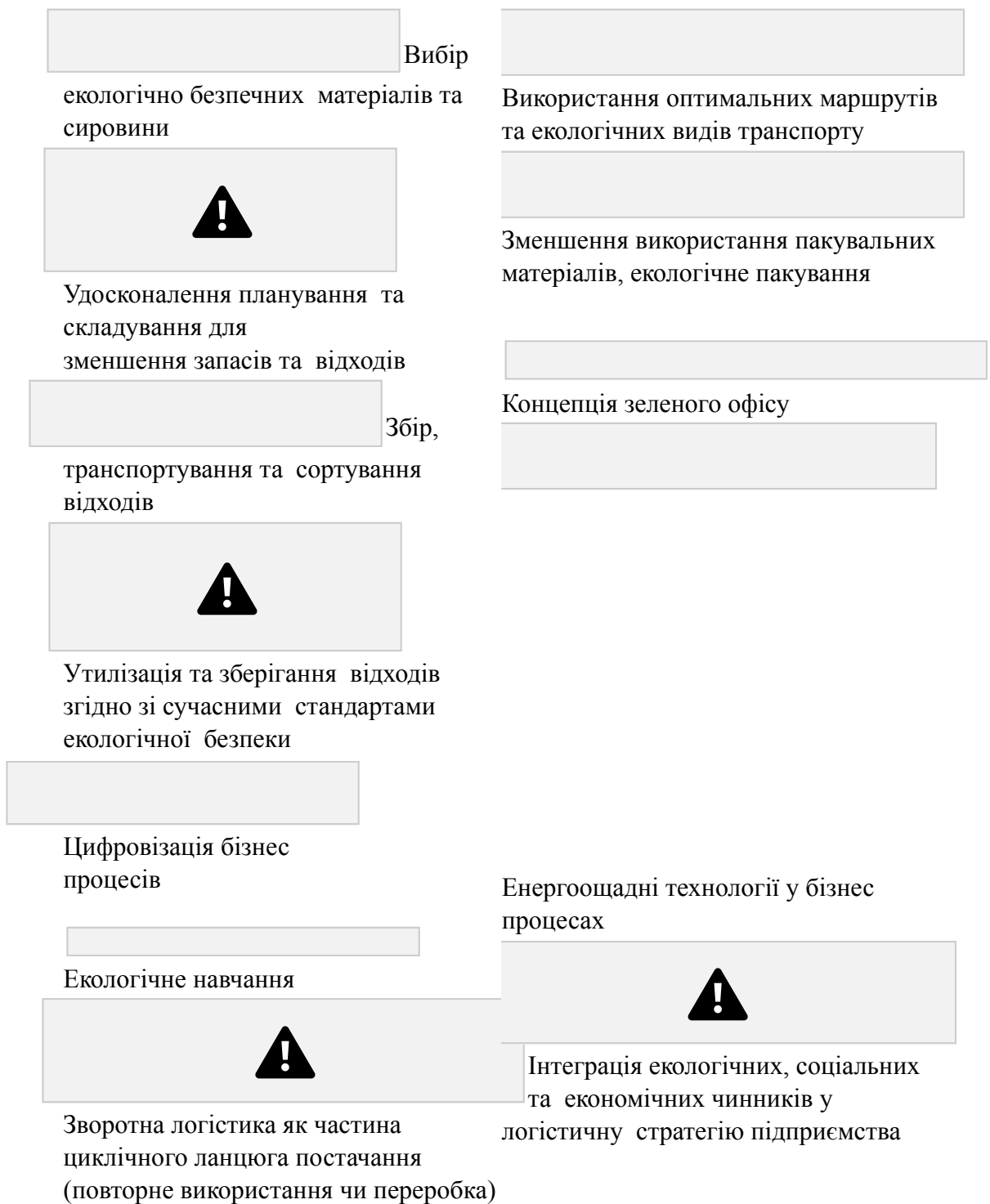


Рис. 3.1. Принципи зеленої логістики

Джерело: згруповано на основі методологічних узагальнень

Впровадження зеленої логістики спрямовано на зменшення шкідливих викидів у навколишнє середовище, сприяє оптимальному розподілу відходів, забезпечує безпечні підходи до утилізації відходів, орієнтується на збереження

природних ресурсів, передбачає ширше використання природних джерел енергії на основі дотримання екологічних норм та стандартів у процесі підприємницької діяльності.

Впровадження принципів зеленої логістики для логістичного підприємства забезпечує вдосконалення всіх його бізнес-процесів та сприяє покращенню якості діяльності, скороченню логістичного циклу, підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню викидів та обсягу відходів, подовженню життєвого циклу продукту, скороченню витрат на зберігання та транспортування.

Варто зауважити, що ТОВ «Нова пошта» є одним із ключових гравців українського логістичного бізнесу, який запроваджує зелену логістику, успішно запроваджуючи досвід великих компаній світу – лідерів галузі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Позитивні практики логістичних компаній,
які перейшли на принципи зеленої логістики

Компанія	Ключова мета	Ключові аспекти реалізації концепції зеленої логістики
DHL Express, Німеччина	Кліматична нейтральність до 2050 року	Скорочення викидів CO ₂ в межах програми GoGreen; розширення парку електротранспорту
FedEx, США	Скорочення енергетичних витрат через розширення інфраструктурних можливостей	Використання електротранспорту, альтернативних джерел енергії для потреб бізнесу
Maersk, Данія	Вуглецева нейтральність до 2050 року	Інноваційні паливні рішення, модернізація флоту

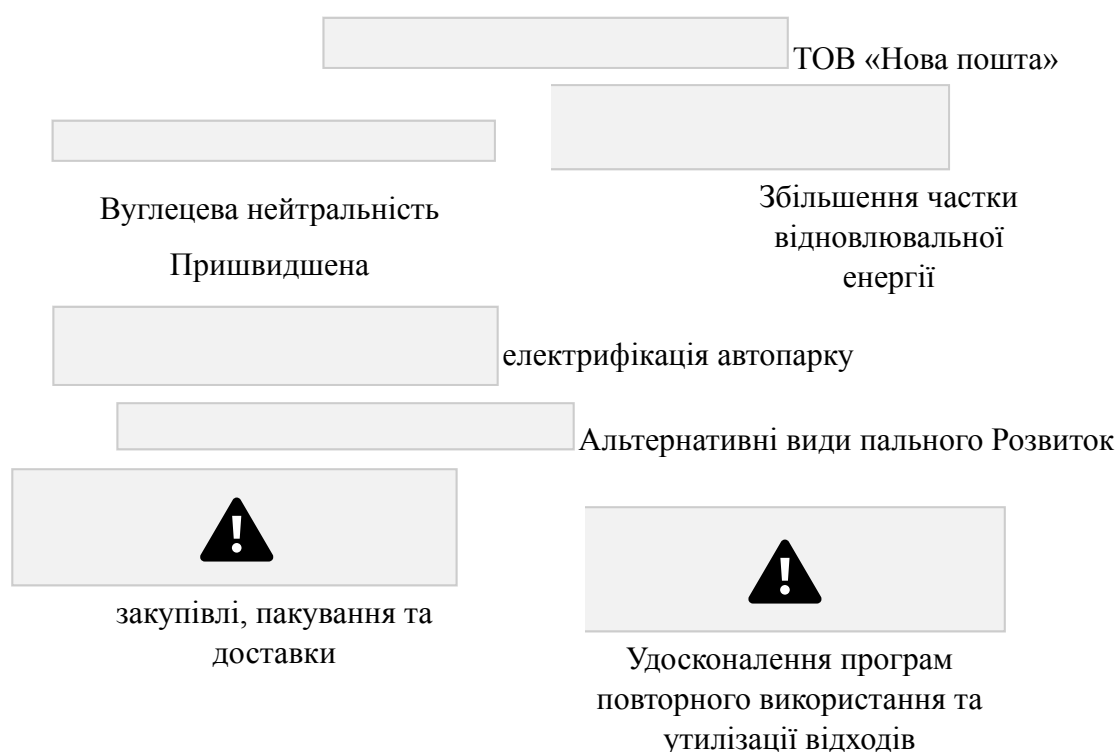
Amazon, США	Мінімізація енергоспоживання	Використання електротранспорту, роботизованих систем управління складами (Kiva Systems), автоматизація процесів
UPS, США	Зменшення вуглецевого сліду	Використання електротранспорту, оптимізація маршрутів, скорочення витрат пального

Джерело: складено за матеріалами [6]

55

Враховуючи, що досягнення ТОВ «Нова пошта» у сфері екологічної відповідальності у порівнянні з іншими українськими підприємства має більші здобутки, орієнтуючись на вимоги сталого розвитку, проте варто розглянути шляхи подальшого зміцнення лідерства в екологічній сфері, враховуючи міжнародні тренди та досягнення передових зарубіжних практик.

Розглянемо пропозиції з удосконалення екологічної відповідальності для досліджуваного підприємства (рис. 3.2).



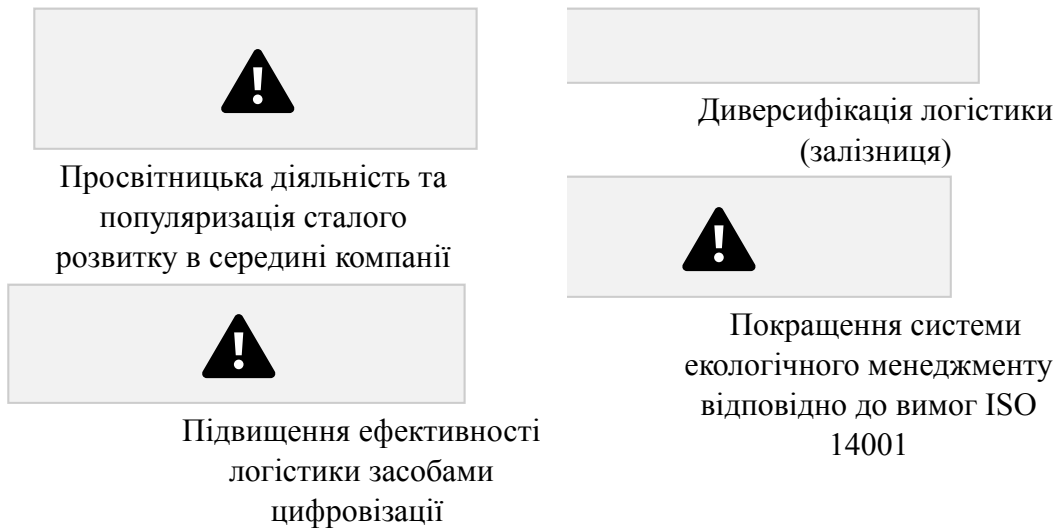


Рис. 3.3. Шляхи підвищення екологічної відповідальності

ТОВ «Нова пошти»

Джерело: сформовано автором на основі методологічних узагальнень

У межах напрямку «Вуглецева нейтральність» ТОВ «Нова пошта» варто орієнтуватись на передовий досвід світових лідерів німецької компанії DHL Express та данської компанії Maersk, які швидше за інших взяли курс на повну декарбонізацію до 2050 року. Досліджуваному підприємству у довгостроковій перспективі також варто встановити такий орієнтир з проміжними етапами контролю досягнення показників у 2030 та 2040 роках. Підприємству потрібно

56

розглянути можливість приєднання до Ініціативи «Science-based targets» [54], що дозволить верифікувати його цілі зі скорочення викидів у атмосферу та кліматичної нейтральності. Це дозволить компанії, якщо вона впровадить облік парникових газів згідно з міжнародними стандартами, отримати доступ до інвестиційного капіталу для впровадження заходів щодо боротьби зі змінами клімату. Статус відкритої екокомпанії підвищить довіру інвесторів та партнерів до ТОВ «Нова пошта».

У межах напрямку «Пришвидшена електрифікація автопарку» ТОВ «Нова пошта», яка вже розпочала таку діяльність і має певні досягнення,

варто порекомендувати розробку плану поступову заміну всіх видів використовуваного транспорту на електричні та інші транспортні засоби з нульовими викидами CO₂. У цій діяльності варто використати досвід німецької компанії DHL Express щодо цільових орієнтирів заміни автотранспорту (60% до 2030 року [56]). У межах реалізації даного напрямку варто підтримувати розвиток відповідної інфраструктури, зокрема, інвестувати кошти у розширення мережі швидкісних зарядних станцій на маршрутах руху електротранспорту.

Напрямок «Розвиток стійких видів закупівлі, пакування та доставки» пропонує заходи щодо: врахування екологічних показників постачальників, підрядних організацій в процесі проведення закупівлі матеріалів, виконання робіт та надання послуг; використання принципу 3R (Reduce, Reuse, Recycle) – «відповідальне пакування». Для забезпечення стійких видів доставки доцільно розширити використання велокур'єрів, вантажних електровелосипедів в межах міських поселень, а на перспективу дронів та роботизованих кур'єрів для доставки у важкодоступних районах. У цьому питанні варто звернутись до досвіду європейських країн – Британії (Deliveroo), Ірландії (компанія Manna Drone Delivery), Польщі та Німеччини. Основними перевагами використання дронів є екологічність, швидкість доставки, ефективність у важкодоступних регіонах (в тому числі і містах з великою щільністю населення та транспорту) та зниження транспортних витрат.

57

У межах напрямку «Збільшення частки відновлювальної енергії» для ТОВ «Нова пошта» доцільно продовжувати інвестувати у сонячні електростанції, та розвивати напрям використання енергії вітрових електростанцій на об'єктах підприємства.

Для напрямку «Альтернативні види пального» доцільно у межах вантажних перевезень далекого прямування розглянути можливість використання біопалива – B20 (суміш дизелю з біокомпонентом) або біогазу,

що сприятиме зниженню викидів вуглецю.

Підвищити ефективність логістики ТОВ «Нова пошта» дозволить: оптимізація маршрутів з використанням сучасних інструментів цифровізації, таких як штучний інтелект; вивчення доцільності впровадження спільних доставок для кількох великих клієнтів, що одночасно забезпечить скорочення витрат та викидів вуглецю.

Як альтернативу у межах вантажних перевезень можливе використання залізниці для міжміського перевезення посилок, що також дозволить знизити викиди вуглецю.

У межах напрямку «Удосконалення програм повторного використання та утилізації відходів» пропонуємо рухатись до «Zero Waste Logistics» через продовження використання багаторазової тари, збір використаних упаковок від клієнтів для переробки тощо, запровадити систему бонусів для клієнтів за такі дії.

Для напрямку «Покращення системи екологічного менеджменту відповідно до вимог ISO 14001» доцільно вже на теперішньому етапі імплементувати норми Європейського Союзу щодо відходів та пакування. Цільовим орієнтиром може бути відповідність Регламенту ЄС щодо придатності упаковки для переробки або повторного використання [51].

У системі рекомендацій щодо посилення екологічної відповідальності підприємства чільне місце посідає просвітницька робота. Зокрема, в цьому напрямі ТОВ «Нова пошта» варто продовжити практику навчання персоналу щодо екологічної поведінки, популяризувати сталий розвиток серед власних

58

працівників та клієнтів через всі можливі інформаційні канали, розробити систему бонусів для клієнтів через опцію «Екодоставка», де свідомий клієнт може обрати доставку з нульовим вуглецевим слідом, що підвищить рівень лояльності екосвідомих клієнтів, оскільки забезпечує створення додаткової цінності для них.

Як показує міжнародний досвід великих логістичних підприємств –

лідерів галузі, інвестиції в екологічні ініціативи швидко монетизуються через підвищення лояльності споживачів, довіру інвесторів та суспільства. ТОВ «Нова пошта» має і може отримати ще більші конкурентні переваги як українська компанія, яка одна з перших адаптується до сучасних вимог сталого розвитку. Це дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності та зробити свій внесок у глобальну боротьбу зі зміною клімату та забрудненням навколишнього середовища.

59

ВИСНОВКИ

В результаті виконання дослідження теоретичних і прикладних засад екологічної відповідальності та стійкого підприємництва отримано наступні висновки.

Екологічна відповідальність є одним з ключових аспектів сталого розвитку підприємництва, яка охоплює стратегічні ініціативи, діяльність підприємств та створення спільних цінностей у співпраці зі стейкхолдерами щодо зменшення негативного впливу на довкілля, оптимізації споживання ресурсів та енергії; заходи щодо компенсації негативного впливу на довкілля. В системі сталого розвитку підприємства екологічна відповідальність є стратегічно вмотивованим підходом, який дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги та сприяє збереженню природного балансу для майбутніх поколінь.

Поняття сталості та стійкості підприємництва варто розмежувати. Зокрема, під стійкістю бізнесу розуміється здатність системи та її елементів адаптуватись до викликів середовища, зберігаючи при цьому функціональність та здатність повернення до нормального стану рівноваги після завершення кризи. Сталий розвиток підприємництва передбачає довгострокове інвестування в екологічно безпечні практики, що передбачається концепціями циркулярної економіки. Стійкість є ключовим

елементом, що забезпечує сталий розвиток підприємництва в умовах глобальних викликів.

Комплексний аналіз стійкості бізнесу у розрізі фінансово-економічних показників дозволив зробити висновки, що попри складні обставини, спричинені повномасштабною військовою агресією, у 2022-2024 роках ТОВ «Нова пошта» продемонструвало стійкість та високу адаптивність до викликів середовища, продовживши здійснення своєї операційної діяльності. Показники чистого доходу, валового прибутку, операційного прибутку

60

зросли. На коливання показника чистого прибутку вплинуло зростання витрат підприємства, що відобразилось у показниках рентабельності його діяльності. Фінансово-економічну стійкість ТОВ «Нова пошта» порушено через низький рівень фінансової автономії, залежність від залученого капіталу та втрату маневреності власного капіталу. Рівень загальної ліквідності є низьким, оборотність капіталу уповільнилась.

Дослідження ролі персоналу у забезпеченні стійкості підприємницької діяльності показало наявність негативних тенденцій, що її порушують. Зокрема, це коливання чисельності персоналу через плинність, міграцію та мобілізацію. Проте підприємство долає проблему кадрового дефіциту через систему перенавчання жінок чоловічим професіям, активне залучення студентів, ветеранів. Вкладаються в автоматизацію процесів та технологій, що зменшують навантаження у виконанні фізично важких робіт. Заробітна плата персоналу зростає, вона є конкурентною на ринку праці. Компанія дбає про працівників і забезпечує їм гідні умови праці, забезпечуючи відповідність вимогам законодавства, стандартів та принципів сталого розвитку.

Аналіз екологічних ініціатив та рівня екологічної відповідальності підприємства показав значний прогрес у забезпеченні екологічної стійкості бізнесу. Пріоритетними напрямками екологічної відповідальності ТОВ «Нова пошта» є скорочення викидів парникових газів та вуглецю, стійке транспортування та зелена логістика, енергоефективність логістичної

інфраструктури, концепція зеленого офісу, екологічне пакування, відповідальне поводження з відходами. Дослідження показало, що 2022-2024 роки ТОВ «Нова пошта» зменшила екологічний вплив та впровадила нові «зелені практики», демонструючи прагнення до покращення своєї діяльності завдяки рішенням, які сприяють якості надання послуг на засадах сталого розвитку та високого рівня екологічної відповідальності.

В контексті отриманих результатів дослідження варто зауважити, що важливим елементом стійкості підприємницької діяльності є налагодження системи управління ризиками, яка була запроваджена на ТОВ «Нова пошта» в

61

2019 році і у воєнний час показала високу ефективність. Проте для забезпечення довгострокової стабільності бізнесу слід формувати та розвивати резерви стійкості та інструменти стратегічного реагування на кризи. Для підприємства актуальним є розгляд можливості створення власної інфраструктури резервних складів за кордоном; впровадження системи сценарного планування на рівні всієї групи компаній NOVA; розвиток системи раннього попередження ризиків; проходження сертифікації системи ризик менеджменту за стандартом ISO 31000, розвиток партнерств зі світовими лідерами логістики; підвищення стійкості інформаційної безпеки.

Для підвищення рівня екологічної відповідальності ТОВ «Нова пошта» у системі його сталого розвитку варто посилити рівень екологізації бізнес процесів на засадах зеленої логістики задля подальшого зміцнення лідерства. З урахуванням міжнародних трендів та досягнень передових зарубіжних практик ТОВ «Нова пошта» варто порекомендувати впровадити заходи, спрямовані на вуглецеву нейтральність, пришвидшену електрифікацію автопарку, розвиток стійких видів закупівлі, пакування та доставки, удосконалення програм повторного використання та утилізації відходів, збільшення частки відновлювальної енергії, використання альтернативних видів палива, підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів, диверсифікацію логістики, покращення системи екологічного менеджменту.

Реалізація комплексу запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності та рівень стійкості та зробити свій внесок у глобальну боротьбу зі зміною клімату та забрудненням навколишнього середовища.

62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоусова К. С. Зелена логістика: понятійний апарат. *Наукові праці Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. Вип. 3. С. 145- 152.
2. Бойченко М. В. Зелена логістика вантажоперевезень: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економічної науки України*. 2021. №2. С. 152-155.
3. Бродович Ю.Р., Бродович В.Ю. Екологічна відповідальність у сучасному бізнесі: стратегії раціонального використання природних ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-14> (дата звернення: 25.05.2025).
4. Гринів Н.Т., Андрухів В.А. Green logistics as a global trend development of business processes. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 39. Р. 51-57. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/960> (дата звернення 25.05.2025).
5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 25.05.2025).
6. Екологічна логістика стає трендом у світі (Bytheway, 2025). URL: <https://bytheway.com.ua/news/novini-pro-robotu-u-skladskij-logistici/ekologichna-logistika-staye-trendom-u-sviti/> (дата звернення 25.05.2025).
7. Збільшення інвестицій до €10 млн і відкриття ще 135 відділень. Nova Post Europe озвучила плани на 2025 рік (Forbes, 2025). URL: <https://forbes.ua/news/zbilshennya-investitsiy-do-10-mln-i-vidkrittya-shche-135-viddilen-nova-post-europe-ozvuchila-plani-na-2025-rik-04042025-28622> (дата

звернення 25.05.2025).

8. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» за 2022 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/ (дата звернення 25.05.2025).

63

9. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/ (дата звернення 25.05.2025).

10. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік. URL: https://fliphtml5.com/jlezd/ancu/NP_Report_2024_UKR_1.1/ (дата звернення 25.05.2025).

11. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2022 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Management%20report%20for%202022.pdf> (дата звернення 25.05.2025).

12. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf> (дата звернення 25.05.2025).

13. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік. URL: <https://api.cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202024.pdf> (дата звернення 25.05.2025).

14. Капітонова І. О. Використання CRM-систем у логістиці: сучасні тренди. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 89-94.

15. Колесник О. О. ESG-стандарти управління в досягненні цілей сталого розвитку. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред.

Храпкіної В. В., Пічик К. В. Національний університет «Києво Могилянська

академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 415–431. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29587> (дата звернення: 25.05.2025).

64

16. Консолідована фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2022 рік. URL:

<https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Consolidated%20financial%20statement%20for%202022.pdf> (дата звернення 25.05.2025).

17. Консолідована фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. URL:

<https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202023.pdf> (дата звернення 25.05.2025).

18. Консолідована фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік. URL:

<https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202024.pdf> (дата звернення 25.05.2025).

19. Мартинюк С. І., Гончарова І. М. Цифровізація логістичних процесів на підприємствах поштового сервісу в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. С. 52-57.

20. Михайленко А. Визначення та роль зеленої логістики у забезпеченні сталого розвитку підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. С. 80-81.

21. Нова пошта автоматизує процеси на сортувальних терміналах.

Офіційний сайт «Нова пошта». 2023. URL: <https://novaposhta.ua/news/1/3570> (дата звернення: 23.03.25).

22. Нова пошта взяла у кредит 13 мільйонів євро: на що витратять (УНІАН, 2021). URL: [https://www.unian.ua/economics/finance/nova-poshta-](https://www.unian.ua/economics/finance/nova-poshta-vzyala-u-kredit-13-milyoniv-yevro-na-shcho-vitratyaty-noviniukrajina-11657869.html)

65

[vzyala-u-kredit-13-milyoniv-yevro-na-shcho-vitratyaty-noviniukrajina-11657869.html](https://www.unian.ua/economics/finance/nova-poshta-vzyala-u-kredit-13-milyoniv-yevro-na-shcho-vitratyaty-noviniukrajina-11657869.html) (дата звернення 25.05.2025).

23. Нова пошта запустила другу сонячну електростанцію площею 3000 квадратних метрів (Нова пошта, 2025). URL: <https://novapost.com/uk/ua/second-solar-power-plant/> (дата звернення 25.05.2025).

24. Нова пошта запустила СЕС потужністю 1 МВт. (Інтерфакс, 2025). URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1039391.html> (дата звернення 25.05.2025).

25. Нова пошта обирає електромобілі: новий крок до екологічної доставки (Starter Media, 2024). URL: <https://startermedia.com.ua/news/companynews/2024/06/03/nova-poshta-obyraie-elektromobili-novyy-krok-doekolohichnoi-dostavky/> (дата звернення 25.05.2025).

26. Нова пошта отримає 13 млн євро кредиту від ЄБРР на інноваційний термінал у Дніпрі. (Нова пошта, 2021). URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/9916> (дата звернення 25.05.2025).

27. Нова пошта розвиває електронний документообіг. Mind.ua. 2023. URL: <https://mind.ua/news/20245248> (дата звернення: 23.03.2025). 28. Нова пошта стикається з браком кадрів через перехід працівників до компаній зі 100%-вим бронюванням. URL: <https://delo.ua/business/nova-posta-stikajetsya-z-brakom-kadriv-cerez-perexid-pracivnikov-do-kompanii-z-100-bronyuvannyam-437053/> (дата звернення 25.05.2025).

29. Островерхов В.М., Качмарський І.В. Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025 №3 (289). С. 48-53.

30. Офіс сталих рішень, 2025. URL: <https://ukraineoss.com/vypravlyayemo-plutanynu-mizh-terminamy-stijkist-i-stalist-ekonomichni-pryklady/> (дата звернення: 25.05.2025).

31. Прокопчук Л. М., Шабанов Р. М. Інноваційно-екологічні аспекти розвитку вітчизняного підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 91–97.

66

32. Резнік Н.П., Мариніна О.Л. Зелена логістика у бізнесі логістичних перевезень. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. № 1(01). С. 100-107.

33. Рогач С., Ступень Р. Екологічні аспекти інноваційного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4788/4728> (дата звернення: 25.05.2025).

34. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. С. 2–8.

35. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (40). № 6. С. 136-141.

36. Стецяк О.Б. Поняття та зміст стійкості підприємств у цифровій економіці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №14. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/347/320> (дата звернення: 25.05.2025).

37. ТОВ «Нова Пошта». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 25.05.2025). 38. ТОВ «Нова пошта»: Фінансова звітність за 2022 рік. Звіт незалежного аудитора. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Financial%20statement%20for%202022.pdf> (дата звернення 25.05.2025).

39. ТОВ «Нова пошта»: Фінансова звітність за 2023 рік. Звіт незалежного аудитора. URL:

<https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202023.pdf>

(дата звернення 25.05.2025).

67

40. ТОВ «Нова пошта»: Фінансова звітність за 2024 рік. Звіт незалежного аудитора. URL: <https://api.cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202024.pdf> (дата звернення 25.05.2025).

41. Філіпенко А. Економічна стійкість у контексті інституційної логіки. *Економічна теорія*. 2022. №3. С. 45-56.

42. Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 265-273.

43. Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №3. С. 145–151. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-19>.

44. Шляхова Ю. І. Зелена логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 202-208. 45. Як Нова пошта відновлює бізнес під час війни (Speka, 2022). URL: <https://speka.media/yak-nova-posta-vidnovlyuje-biznes-pid-cas-viini-9d31qp> (дата звернення 25.05.2025).

46. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Випуск 36. С.75-81.

47. Daly, Herman E. (1996). *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Boston: Beacon Press. 268 p. URL:

<https://archive.org/details/beyondgrowth00herm/page/n7/mode/2up> (Accessed 25 May 2025).

48. Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd. 424 p.

68

49. Elkington, J. (2012). *The Zeronauts: Breaking the Sustainability Barrier*. Routledge. 304 p.

50. Elkington, J. (2020). *Green Swans: The Coming Boom In Regenerative Capitalism* Fast Company Press. 284 p.

51. EU Adopts New Rules Requiring 100% Recyclable Packaging by 2030. URL: <https://www.esgtoday.com/eu-adopts-new-rules-requiring-100-recyclable-packaging-by-2030/> (Accessed 25 May 2025).

52. Pelenc, J. Ballet, J. “Weak versus Strong Sustainability” Brief of the GDSR, available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/6569122-PelencWeak%20Sustainability%20versus%20Strong%20Sustainability.pdf> (Accessed 25 May 2025).

53. Sachs, J. *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press, 2015. 543 p.

54. Science-based targets initiatives: ambitious corporate climate action (SBTi, 2025). URL: <https://sciencebasedtargets.org/> (Accessed 25 May 2025). 55. Sustainable Development Goals. URL:

<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> (Accessed 25 May 2025). 56. The making of a sustainable vehicle fleet - Delivered - Global – DHL. URL: <https://www.dhl.com/global-en/delivered/life-at-dhl/making-a-sustainable-vehicle-fleet.html> (Accessed 25 May 2025).