

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Удосконалення системи сталого розвитку підприємства»

Виконала: здобувачка 2 курсу групи ЗМП-2-1М

Мельникова Дарія Максимівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник д.е.н., проф. Драган Олена Іванівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Рецензент Ольга ПЕТУХОВА
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“03” жовтня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Мельникової Дарії Максимівни

1. Тема роботи «Удосконалення системи сталого розвитку підприємства» керівник роботи д. е. н., професор Драган Олена Іванівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 30 вересня 2022 р. №586-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична, кадрова звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Нова Пошта».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні підходи до формування системи сталого розвитку підприємства. Розділ 2. Аналіз існуючого стану системи сталого розвитку у ТОВ «Нова Пошта. Розділ 3. Удосконалення системи сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» у сучасних умовах. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 25 таблицях, 13 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.22	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 02.11.22	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні підходи до формування системи сталого розвитку підприємства»	До 08.11.22	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз існуючого стану системи сталого розвитку у ТОВ «НОВА ПОШТА».	До 12.12.22	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Удосконалення системи сталого розвитку ТОВ «НОВА ПОШТА» у сучасних умовах»	До 16.01.23	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 17.01.23	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 18.01.23	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 18.01.23	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 25.01.23	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	Згідно графіку захистів	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ Дарія МЕЛЬНИКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ Олена ДРАГАН
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Мельникова Д.М. Удосконалення системи сталого розвитку підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» виконана на матеріалах ТОВ «НоваПошта» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи досліджено: поняття «сталий розвиток», розглянуто еволюція розвитку концепції сталого розвитку, методичні підходи до формування системи сталого розвитку підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано характеристику та розвиток діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта» за 2018–2020 роки, досліджені трансформації у структурах персоналу компанії та їхні причини; проаналізовано існуючий стан та складові системи сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано чинники формування сталого розвитку персоналу компанії ТОВ «Нова Пошта» з їхнім ранжуванням за вагомістю, обґрунтовано удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку компанії за рахунок введення надбавки за стаж роботи для диспетчерської служби, обґрунтовано економічна ефективність заходів щодо удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Робота містить 84 сторінок, 25 таблиці, 13 рисунків, 75 використаних джерела.

Ключові слова: система, сталий розвиток, сталий розвиток персоналу, трансформації, чинники, стан, персонал, товариство, методи, складові.

SUMMARY

Dariia Maksimivna Melnykova. Improvement of the system of sustainable development of the enterprise. – Manuscript.

qualification work for obtaining the Master's degree was performed on the materials of “Nova Poshta” LTC for 2018-2020.

In the first section of the work, the concept of "sustainable development" is studied, the evolution of the concept of sustainable development, methodical approaches to the formation of the system of sustainable development of the enterprise are considered.

In the second section of the qualification work, the characteristics and development of the activities of “Nova Poshta” LTC for 2018–2020 were analyzed, the transformations in the company's personnel structures and their reasons were investigated; the current state and components of the sustainable development system of "Nova Poshta" LTC were analyzed.

In the third section of the qualification work, the factors of the formation of sustainable development of the personnel of “Nova Poshta” LTC are proposed with their ranking by weight, the improvement of the social component of the company's sustainable development system due to the introduction of a seniority allowance for the dispatch service is substantiated, the economic effectiveness of measures to improve the social component is substantiated sustainable development system of "Nova Poshta" LTC.

The work contains 84 pages, 25 tables, 13 figures, 75 used sources.

Key words: system, sustainable development, sustainable development of personnel, transformations, factors, state, personnel, society, methods, components.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність дефініції «сталий розвиток».....	9
1.2. Еволюція концепцій з становлення сталого розвитку.....	12
1.3. Методичні підходи до формування системи сталого розвитку підприємства.....	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО СТАНУ СИСТЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ТОВ «НОВА ПОШТА».....	28
2.1. Профайл діяльності та передумови розвитку ТОВ «Нова пошта».....	28
2.2. Аналіз трансформацій у структурах персоналу ТОВ «Нова Пошта».....	35
2.3. Аналіз складових системи сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта».....	45
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА» У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	57
3.1. Чинники формування сталого розвитку персоналу компанії.....	57
3.2. Удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку компанії за рахунок введення надбавки за стаж роботи для диспетчерської служби	62
3.3. Обґрунтування економічної ефективності заходів щодо удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта».....	67
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	79
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємці все більше і частіше беруть до уваги сталий розвиток підприємства і розробку програм задля досягнення сталості свого підприємства, оскільки цей напрям діяльності підприємства дозволяє підприємству досягти значних конкурентних переваг на ринку і втілювати планові заходи щодо збереження ресурсів та покращення своєї діяльності і стійкості на основі трьох складових сталого розвитку: економічна, екологічна та соціальна. Забезпечення сталості та стійкості підприємства має стати найпріоритетнішою ціллю кожного підприємства в Україні, яке прагне до підвищення прибутку, але на сам перед до поліпшення соціальних умов, ефективності використання ресурсів і збереження навколишнього середовища.

Сталий розвиток підприємства оцінюється в умовах невизначеності впливу навколишнього середовища, що порушують норму функціонування та розвиток компанії. Динамічний сталий розвиток підприємство характеризується самим процесом розвитку підприємства, його сталістю і безперервність змін у бік удосконалення з метою переходу підприємства на більш якісно новий рівень діяльності. У цьому контексті важливим є розроблення рекомендацій щодо удосконалення складових системи сталого розвитку підприємства. Недостатній рівень методичних розробок у цьому напрямі погіршує конкурентні можливості суб'єктів господарської діяльності.

Метою магістерської роботи є розроблення заходів щодо удосконалення системи сталого розвитку підприємства та їх практична реалізація, на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети магістерської роботи було поставлено наступні завдання:

- досліджено поняття «сталий розвиток»;
- розглянуто еволюція розвитку концепції сталого розвитку;
- методичні підходи до формування системи сталого розвитку підприємства;

- проаналізовано характеристику та розвиток діяльності компанії;
- проаналізовані трансформації у структурах персоналу компанії;
- проаналізовано стан системи сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта»;
- запропоновано чинники формування сталого розвитку персоналу компанії ТОВ «Нова Пошта»;

- обґрунтовано удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку компанії за рахунок введення надбавки за стаж роботи для диспетчерської служби;

- обґрунтовано економічна ефективність заходів щодо удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є система сталого розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи сталого розвитку, на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описовий, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для аналізу змін у розвитку компанії), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків), експертного опитування для ранжування чинників сталого розвитку персоналу, метод спостереження за робочим часом – фотографія робочого часу диспетчера.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова, кадрова звітність підприємства, довідково-нормативні матеріали, вітчизняна та зарубіжна періодична література, статті про компанію та звіти з сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» за 2016–2020 роки.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Основний обсяг роботи – 84 сторінок, який містить 25 таблиць, 13 рисунків. Список використаної літератури складається з 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність дефініції «сталий розвиток»

Зважаючи на лінгвістичні особливості перекладу терміну «sustainable development» як «сталий розвиток», окремі спеціалісти визнають його не найкращим варіантом, натомість пропонують: «збалансований розвиток на основі сталого (в розумінні невиснажливого, довготривалого, підтримуваного) використання ресурсів планети Земля».

Дослівно означає «підтримуваний розвиток», «самопідтримуючий» чи «самопідтримуваний». У ньому міститься вказівка на внутрішню стійкість системи, її здатність до самоорганізації та здійснення певних якісних внутрішніх змін, спрямованих на забезпечення тривалого існування та внутрішньої рівноваги. Згідно з таким розумінням, термін «самопідтримуваний» можна вважати наближеним до терміна «збалансований» [2, с. 115].

В публікаціях та офіційних документах вживається як синонім словосполучення «сталий розвиток». У сучасній науці існує значна кількість визначень поняття «сталий розвиток» та більшість авторів розглядає його на принципах системного підходу, сукупного впливу економічних, екологічних і соціальних факторів, урахування інтересів майбутніх поколінь. У табл. 1.1 наведено деякі визначення дефініції «сталий розвиток».

Таблиця 1.1

Дефініція «сталий розвиток» у працях вітчизняних науковців

№	Автори	Сталий розвиток – це...
1	2	3
1.	Б. Данилишин, С. Дорогунцов, В. Міщенко (1999) [7]	визначається як система відносин суспільного виробництва, за якої досягається оптимальне співвідношення між економічним зростанням, нормалізацією якісного стану природного середовища, зростанням матеріальних і духовних потреб населення.

1	2	3
2.	С. Мочерний (2001) [27]	має розглядатись як незворотні та закономірні сутнісно-якісні зміни суспільства на основі оптимального поєднання і раціоналізації економічної, екологічної та соціальної сторін такого розвитку з урахуванням потреб майбутніх поколінь, важливою умовою якого є якісне зростання
3.	Б.В. Буркинський, В.Н. Степанов, С.К. Харічков (2005) [4]	здатність еколого-економічної системи витримувати зміни, що викликані зовнішніми та внутрішніми впливами економічних та екологічних підсистемах, а також здатність збереження певної динамічної рівноваги
4.	О. Л. Попова (2009) [36]	системні, людиноцентристські адаптивні за природою і якісні за сутністю цілеспрямовані зміни, що повинні забезпечувати підвищення її економічної ефективності, соціальної прогресивності, екологічної безпечності та стійкості
5.	О.Д. Костюк (2010) [22]	регіону з одного боку, можна розглядати як позитивно спрямований процес покращення економічної, соціальної та екологічної складової, а з іншої – як процес досягнення збалансованого стану цих складових.
6.	М. Хвесик, І. Бистряков (2012) [52]	здатен виконати роль базису формування оновленої цивілізації, оскільки забезпечує зняття суперечностей між досягненням цілей гармонійного соціо-екологоекономічного розвитку та ідеологією перманентного зростання
7.	Ю.М. Лопатинський, С.І. Тодорюк (2015) [24]	збалансована динамічна рівновага між економічними, соціальними та екологічними елементами суспільної системи за умов такого використання ресурсів, що не виходить за межі регенеративних можливостей довкілля зі збереженням можливості використання ресурсів для майбутніх поколінь.
8.	В.А. Самофатова (2018) [45]	холістичний (цілісний) процес збалансованого розвитку соціально-економічної і екологічної складових, спрямованих на ефективне використання ресурсного потенціалу, зміну споживчого менталітету та досягнення відповідної якості життя людей як у теперішньому, так і у майбутньому часі.
9.	А.М. Ужва (2017) [51]	постійне зростання потенціалу соціально-економічної системи, яке здатне задовольняти зростаючі потреби нинішнього і майбутніх поколінь в товарах і послугах на базі створення оптимальної територіально-галузевої структури, що забезпечить збалансоване використання кліматичних умов, радикальне зниження споживання ресурсів, які не відновлюються, збереже біологічну рівновагу і сприятливе навколишнє середовище.

Сталий розвиток передбачає якісне довгострокове економічне зростання, ідея якого полягає в збереженні цивілізації та біосфери. Потреба в поступовому переході від техногенного типу економічного розвитку, заснованому на швидкому та надмірному використанні відновлюваних та невідновлюваних

видів природних ресурсів, до розвитку на засадах сталості зумовлена необхідністю зміни споживчого менталітету для гармонізації взаємовідносин між суспільством та природою.

Одна з ідей, внесених економістами в дискусію про сталий розвиток, полягає в тому, що виснаження ресурсів навколишнього середовища в гонитві за економічним зростанням схоже на життя за рахунок капіталу, а не за рахунок доходу.

Аналіз термінології законодавства на порталі zakon.rada.gov.ua щодо тлумачення поняття «сталий розвиток», встановлено вузьке коло нормативно-правових актів, що використовують повне словосполучення або ж обмежуються характеристикою сталості об'єкта. Так, лише в Законі України «Про засади державної регіональної політики» [37] є визначення сталого розвитку як розвитку суспільства для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь.

У Законі України «Про землеустрій» [38] характеристика «сталий» стосується землекористування – форм та методів використання земель, що забезпечують оптимальні параметри екологічних і соціально-економічних функцій територій. Окремо слід акцентувати увагу на Концепції сталого розвитку населених пунктів [39], де наведено тлумачення терміну «сталий розвиток населених пунктів» як соціально, економічно і екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на створення їх економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання ресурсів.

В ратифікованих Україною міжнародних документах щодо питань довкілля та біорізноманіття [40, 41] теж застосовується характеристика сталості.

У Конвенції про охорону біологічного різноманіття ООН [62] використовується термін «стале використання компонентів біологічного різноманіття», що означає використання таким чином і такими темпами, які не призводять у довгостроковій перспективі до вичерпання біологічного різноманіття, тим самим зберігаючи її властивість задовольнити потреби

теперішнього і майбутнього поколінь і відповідати її сподіванням. Настанова щодо державної допомоги на охорону довкілля пропонує тлумачення сталого біопалива, що відповідає критеріям сталості, встановленим у статті 17 Директиви Європарламенту і Ради 2009/28/ЄС про заохочення до використання енергії, виробленої з відновлюваних джерел. Тобто, можна стверджувати про існування критеріїв чи характеристик сталості, що можуть існувати в економічній, соціальній, екологічній сферах їх функціонування. ЮНЕСКО тлумачить сталість як довгострокову мету, тоді як сталий розвиток відноситься до багатьох процесів та шляхів її досягнення. Згідно ISO 15392:2008 сталість визначається як ситуація, в якій діяльність людини ведеться в спосіб, що зберігає функції земних екосистем.

1.2. Еволюція концепцій з становлення сталого розвитку

Сьогодні більше 90 % керівників заявляють, що сталість є важливою для успіху їх компанії, реалізувати яку можливо через розробку стратегій сталого розвитку, продаж сталих товарів та послуг, створення посад менеджера з питань сталого розвитку та публікацій звітів про сталість для споживачів, інвесторів, активістів та суспільства в цілому. Опитування показують, що 88 % учнів бізнес-шкіл вважають, що вивчення соціальних та екологічних проблем у бізнесі є пріоритетом, а 67 % хочуть включити екологічну сталість у свої майбутні робочі місця. Щоб задовольнити цей попит, відсоток бізнес-шкіл, які вимагають від студентів проходження курсу, присвяченого бізнесу та суспільству, збільшився з 34 % у 2001 році до 79 % у 2021 році, а конкретні академічні програми зі сталості бізнесу зараз можна знайти у 46 % 100 найкращих американських програм ділового адміністрування (МВА) [46, с. 257].

Формування нових системних концепцій (табл. 1.2), які містять ідеї сталого розвитку на глобальному рівні, посилило інтерес до цієї концепції не лише з боку вітчизняних науковців, але й політичних діячів та керівників компаній.

**Еволюція концепцій, що сприяли становленню сталого розвитку у
напрацюваннях Римського клубу**

№	Рік	Праця	Концептуальні положення сталого розвитку
1.	1971	Книга Джей Форестер «Світова динаміка»	Обґрунтовано неминучість кризи у взаємовідносинах суспільства з природою, спираючись на математичні моделі.
2.	1972	Доповідь Д. Медоуз, Дж. Форестер «Межі зростання»	Концепція «нульового зростання» - фактичного припинення розвитку продуктивних сил і зростання населення заради збереження екосередовища. Запропоновано встановити просте відтворення населення, поступово перевести всі підприємства на замкнутий цикл виробництва, відмовитися від будівництва нових підприємств, перейти на поновлювані джерела енергії та на максимальне використання вторинної сировини.
3.	1974	Доповідь М. Месаровича та Е. Пестеля «Людство на поворотному пункті»	Концепція «органічного зростання», згідно з якою кожен регіон світу повинен виконувати свою особливу функцію, подібно до клітини живого організму.
4.	1976	Доповідь Я. Тінбергена «Перегляд міжнародного порядку»	Концепція «спільної спадщини людства», згідно з якою природні ресурси мають належати всьому населенню Землі. А «втрати» їх власників передбачається компенсувати за рахунок еквівалентного обміну на економічні ресурси.
5.	1977	Книга А. Печчеї «Людські якості»	Концепція «нового гуманізму», де сформульовано шість стартових цілей людства: усвідомлення «зовнішніх меж», усвідомлення «внутрішніх меж» людини, збереження культурної спадщини, формування єдиного світового співтовариства, турбота про середовище проживання, вдосконалення виробничої системи
6.	2017	Доповідь Е. Ульріх Фон Вайцеккер та А. Війкман «Come On! Капіталізм, короткозорість, населення та руйнування планети»	Потребують перегляду показник ВВП як індикатор зростання, а також вчення Д. Рікардо, А. Сміта, Ч. Дарвіна. Проголошено ідею «Нового Просвітництва» - трансформації мислення, результатом якого має бути цілісний світогляд. Економіка майбутнього повинна прагнути до стійкості, а не зростання і збільшувати загальне благо, а не максимізувати приватну вигоду.

Джерело [48, с.326–330]

В новій доповіді «Come On! Капіталізм, короткозорість, населення та руйнування планети» Е. Ульріх Фон Вайцеккер, А. Війкман та ще понад 30 співавторів поєднують економіку, політику, екологію, філософію і психологію

та пропонують долучитися до одного з численних можливих шляхів створення сталого світового суспільства (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Роль ООН у визначенні та втіленні ідей сталого розвитку

№	Рік	Подія, документ	Завдання, пов'язані зі сталим розвитком
1	2	3	4
1	1972	Конференція ООН з проблем навколишнього середовища (м. Стокгольм, Швеція).	Прийнято: 1) Декларацію Конференції ООН з проблем навколишнього середовища, 2) Програму по навколишньому середовищу ЮНЕП (United Nations Environmental Program) Визнано актуальність екологічної проблематики та необхідність створення дієвих міжнародних механізмів для її розв'язання. Термін «збалансований розвиток» з'явився в 1980 р., коли вийшла «Всесвітня стратегія охорони природи, що проголосила нерозривний зв'язок збереження природи з питаннями розвитку.
2	1982	Засідання Генеральної асамблеї ООН, (м. Вашингтон, США).	Прийнято Всесвітню хартію природи В Хартії проголошено ряд принципів збереження природи, відповідно до яких будь-який вплив людини на природу, має бути керованим і оціненим.
3	1987	Доповідь віце-прем'єр-міністра Норвегії Гру Гарлем Бундтланд «Наше спільне майбутнє», яку було схвалено Всесвітньою комісією з навколишнього середовища та розвитку ООН.	Доповідь віце-прем'єр-міністра Норвегії Гру Гарлем Бундтланд «Наше спільне майбутнє», яку було схвалено Всесвітньою комісією з навколишнього середовища та розвитку ООН. Сформульовано ідею сталого розвитку як основу стратегії взаємодії природи і суспільства на засадах економічно, соціально та екологічно збалансованого розвитку, що передбачає можливості задовольнити потреби людей сьогодні і в майбутньому. З цього моменту в обіг вводиться термін «сталий розвиток».
4	1992	Міжнародна Конференція ООН з навколишнього середовища і розвитку «Саміт Землі» (м. Ріо-де-Жанейро, Бразилія)	Проголошено концепцію сталого розвитку суспільства, яка ґрунтується на розумінні взаємозв'язку та необхідності комплексного вирішення економічних, екологічних і соціальних проблем людства. Прийнято: 1) Декларацію Ріо-де-Жанейро щодо навколишнього середовища та розвитку; 2) Порядок денний на ХХІ ст.; 3) Рамкову конвенцію ООН щодо змін клімату; 4) Конвенцію щодо збереження біологічного різноманіття; 5) Декларацію щодо напрямку розвитку, охорони та використання лісів.
5	1997	Форум «Ріо+5». П'ята сесія Комісії ООН зі збалансованого розвитку Ріо+5 (м.Нью-Йорк, США)	Винесено зобов'язання для країн сформулювати та розробити до 2002 року національні стратегії сталого (збалансованого) розвитку.

1	2	3	4
6	1997	Підписано Кіотський протокол (м. Кіото, Японія).	Прийнято першу глобальна угода про охорону навколишнього середовища, заснована на механізмі міжнародної торгівлі квотами на викиди парникових газів Встановлено конкретні вимоги до країн щодо стабілізації та скорочення викидів парникових газів у атмосферу протягом 2008–2012 років.
7	2000	Саміт тисячоліття. Прийнято Декларацію тисячоліття ООН (м. Нью-Йорк США)	Визначено вісім Цілей розвитку тисячоліття, 21 задача, 60 показників на період до 2015 року
8	2002	Всесвітня конференція ООН зі сталого (збалансованого) розвитку («Ріо+10») (ПАР, м. Йоханнесбург).	Прийнято: 1) Йоганнесбурзьку декларацію зі сталого розвитку; 2) План виконання рішень з визначенням пріоритетів діяльності Сформульовано основні завдання для досягнення збалансованого розвитку: подолання бідності; зміни моделей споживання; охорони і раціонального використання природної ресурсної бази. Вирішальну роль у підтримці партнерства, захисту прав і нагляду було відведено групам громадянського суспільства, а також приватному сектору.
9	2012	Конференція ООН зі сталого розвитку (Ріо+20), (м. Ріо-де-Жанейро Бразилія)	Вирішено «збільшити збалансоване сільськогосподарське виробництво»
10	2015	Генеральна асамблея ООН з питань сталого розвитку (м. Нью-Йорк, США)	Прийнято резолюцію, що затвердила новий план дій «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 р.» Визначено 17 глобальних Цілей сталого розвитку та 169 завдань до 2030 року 2015 Паризька угода згідно з рамковою конвенцією ООН про зміну клімату, (м. Париж, Франція) Зобов'язання зі скорочення шкідливих викидів в атмосферу беруть на себе всі держави, незалежно від ступеня їхнього економічного розвитку.

Джерело [65]

Існує думка про те, що поняття «сталий розвиток» залучено до широкого вжитку у 70-х роках ХХ століття завдяки напрацюванням Римського клубу – міжнародної громадської організації, що об'єднала видатних учених світу для дослідження глобальних проблеми людства та з прогнозування його майбутнього, до якої входять представники світової політичної, фінансової та наукової еліти [72, с. 239]. Так, майже кожна концепція, як то «нульового зростання», «органічного зростання», «спільної спадщини людства» чи «нового гуманізму», що були оприлюднені в доповідях Римського клубу, були

орієнтиром та знайшли своє відображення в рамкових законодавчих ініціативах глобальної міжнародної організації ООН.

Глобальні цілі сталого розвитку, погоджені ООН у 2015 р., було адаптовано та викладено у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» з урахуванням національної специфіки як орієнтири для розроблення програмних та прогнозних документів, що забезпечать макроекономічну стабільність, екологічний баланс та соціальну згуртованість. Указом Президента України від 2019 р. рекомендовано враховувати Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року під час визначення напрямів наукових досліджень [40].

1.3. Методичні підходи до формування системи сталого розвитку підприємства

Сталий розвиток базується на трьох складових: економічна, соціальна, екологічна. Науковці під економічною складовою розуміють оптимальне використання обмежених природних ресурсів із застосуванням екологічних технологій задля нарощування обсягів виробництва екологічно прийнятної продукції та послуг, мінімізації, переробки та знищення відходів.

Соціальна складова сталого розвитку спрямована на людину, справедливий розподіл благ, поліпшення умов життя та його якості, збереження стабільності соціальних та культурних систем.

Екологічна складова сприяє забезпеченню цілісності біологічних та фізичних природних систем, визначається технічним та технологічним станом суб'єкта господарювання, що впливає на рівень забрудненості навколишнього середовища, збереження здатності до самовідновлення та адаптації до змін.

Аналіз опрацьованих джерел дає змогу стверджувати, що в сукупності складових сталого розвитку визначальне місце посідає економічна складова, яка створює умови для ефективного функціонування інших підсистем (підприємств). Для реалізації сталого розвитку з економічної, соціальної та екологічної точок зору необхідно розробляти спеціальні механізми їх

збалансованої взаємодії, які є послідовністю певних дій із забезпечення умов сталого розвитку. Будь-яка соціально-економічна система для забезпечення свого розвитку в довгостроковому періоді потребує виконання таких умов, як організація системи в просторі, організація в часі, забезпечення рівноваги всієї системи та її окремих елементів, спрямованість розвитку, наявність рушійної сили [25, с. 462]. Відповідно до цих умов концепція сталого розвитку, як вважають вчені, повинна будуватись на таких принципах [33, с. 202]:

1) принцип збалансованості (забезпечення пропорційного розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер);

2) принцип цілеспрямованості (надання системі імпульсів до саморозвитку через наявність розвинутого науково-технічного та виробничого потенціалів, що забезпечують гармонізацію з оточуючим середовищем та припускають екологічну спрямованість соціально-економічного розвитку);

3) принцип забезпечення стійкості (урівноваженість природної, виробничої та соціально-економічної сфер);

4) принцип адаптивності (спроможність пристосовуватись до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі та впливають на подальший розвиток в довгостроковій перспективі);

5) принцип динамічності (зміни в будь-якому параметрі діяльності приводять до змін в інших, що відображається в системі показників і дає можливість визначити стан системи в будь який момент);

6) принцип цілісності (забезпечення пропорційності та збалансованості розвитку всіх сфер та елементів, а саме операційної, фінансової, інвестиційної сфер);

7) принцип екологічної мотивації (обумовлює корегування мотиваційних інструментів для досягнення цілей екологізації економіки). Реалізація цих принципів дає змогу досягти ефективної взаємодії, збалансованості та гармонізації складових системи сталого розвитку для досягнення прогресу. Так, поєднання економічної та соціальної складових сприяє досягненню справедливості в розподілі доходів та вигід серед зацікавлених осіб.

Прямий вплив на соціальну та екологічну підсистеми має економічна підсистема, яка сприяє досягненню збалансованості в їх розвитку.

Соціальна підсистема опосередковано впливає на екологічну підсистему через виховання екологічної свідомості та активізацію розроблення й вжиття природоохоронних заходів.

Екологічна підсистема здійснює прямий вплив на економічну підсистему, тому що впровадження ресурсозберігаючих технологій приводить до скорочення витрат, а дотримання екологічних стандартів, застосування безпечних технологій підвищують лояльність усіх зацікавлених осіб до цього суб'єкта господарювання. В результаті такої взаємодії складових системи сталого розвитку первинної ланки, тобто підприємства, формується сталий розвиток систем вищого рівня, внаслідок чого:

- *підприємство* задовольняє свої потреби через отримання прибутку, покращення іміджу як виробника екологічно безпечної продукції, оптимізації енергоспоживання, зниження обсягів відходів виробництва, персонал одержує справедливий винагороду за компетентність та професіоналізм, формуються соціальна відповідальність та стратегічні переваги над конкурентами [35, с. 83];
- *на рівні регіонів* вирішується проблема зайнятості населення, зменшується рівень забруднення відходами оточуючого середовища;
- *на національному рівні* покращується рівень екологічної та технологічної безпеки.

Таким чином, критичний аналіз визначень «сталий розвиток підприємства» [2, 5, 8, 9, 10, 12, 19] дав змогу надати таке тлумачення цього терміну: сталий розвиток підприємства – це процес постійних якісних змін, спрямованих на підвищення ефективності та результативності його діяльності, шляхом формування й реалізації стратегії розвитку, досягнення стратегічних цілей на засадах гармонізації та збалансування його підсистем, а також збереження довкілля. При цьому необхідно враховувати як кількісні, структурні та якісні зміни, так і обмеження, що накладаються зовнішнім середовищем та потенціалом підприємством.

Основою тезою сталого розвитку є пошук раціонального поєднання соціально-економічного розвитку та такого використання усіх ресурсів, яке б забезпечувало екологічну безпеку, не створювало ризики та небезпеки для страхування ресурсних накопичень людства, надавала високу якість життя і добробуту населення.

За цих обставин, щоб забезпечити фінансову стабільність компанії, задовольнити її потреби, її функціонування та розвиток, задовольнити інтереси всіх зацікавлених сторін і задовольнити потреби підприємства, необхідно прийняти стратегію сталого розвитку. буде розроблено та впроваджено надалі. Формувати імідж компанії як екологічно та соціально відповідальної компанії, що забезпечує високу та гідні умови життя та праці, сприяє соціальному розвитку та мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище.

В результаті з'являється можливість забезпечення комплексної та системної взаємодії внутрішнього середовища та зовнішнього оточення підприємства на засадах сталого розвитку. Актуальною стає проблема формування системи сталого розвитку підприємством, яка б враховувала пріоритети сталого розвитку та забезпечувала підприємство дієвим інструментарієм оцінювання рівня досягнення поставлених цілей.

Для вирішення цієї проблеми можна запропонувати такий порядок формування системи сталого розвитку.

1) Аналіз факторів внутрішнього середовища та зовнішнього оточення. На цьому етапі відбувається оцінювання дієздатності підприємства в контексті сталого розвитку. Забезпечення сталого розвитку функціонування підприємств потребує постійної діагностики його діяльності та формування відповідної стратегії.

2) Необхідно проводити оцінювання всіх складових сталого розвитку підприємства, ідентифікувати наявні проблеми розвитку. Для цього розробляється система оцінювання сталого розвитку, яка повинна відображати зв'язок між економічною, соціальною та екологічною складовими. Оцінювання відбувається за допомогою системи показників та індикаторів, тобто засобів, що

дають змогу визначити поточний стан та тенденцію розвитку кожної складової системи сталого розвитку, визначити критичні значення для встановлення рівня стійкості системи, розглядати показники в динаміці протягом тривалого періоду часу задля оцінювання реальної стійкості, аналізувати стан внутрішнього середовища та зовнішнього оточення, що впливає на результати діяльності, за отриманими результатами вибрати вектор розвитку.

Економічна складова сталого розвитку підприємств виробничої промисловості пов'язана із раціональним використанням ресурсів, удосконаленням бізнес-процесів підприємства, виробництвом безпечних якісних продуктів харчування на підставі впровадження міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 «Система управління якістю», ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпекою харчових продуктів».

Екологічна складова сталого розвитку підприємств виробничої промисловості пов'язана із забезпеченням збереження біологічних і фізичних природних систем за рахунок підвищення екологічності виробництва, контролем за викидами CO₂, ефективним управлінням водними ресурсами і відходами та формуванням відповідної екологічної політики діяльності на підставі впровадження стандартів ДСТУ 14001:2015 «Система екологічного керування».

Соціальна складова сталого розвитку підприємств виробничої промисловості пов'язана із впровадженням гуманістичного підходу до праці, створенням для співробітників безпечних умов праці відповідно до міжнародного стандарту ДСТУ ISO 45001 «Система управління охороною здоров'я та безпекою праці». Цей стандарт демонструє, що компанія виконує свої зобов'язання щодо здоров'я та безпеки працівників, вона захищає і підвищує свою репутацію і довіру.

Реалізація компаніями соціальних стандартів сприяє самореалізації і професійної майстерності працівників, участі в соціальних, благодійних програмах, меценатстві і спонсорстві, проведенні різних соціально-культурних заходів на галузевому та регіональному рівнях.

Для отримання комплексної оцінки та прогнозування рівня й стану розвитку підприємства слід використовувати збалансовану систему показників [9, с. 212], на основі якої можна охарактеризувати еколого-економічну ефективність виробництва й споживання, якість соціального розвитку, якість навколишнього середовища, якість життя.

2) Постановка мети та цілей стратегії. Проведене оцінювання складових сталого розвитку підприємства та їх ідентифікація дають змогу визначити проблеми, які має підприємство, встановити пріоритетність їх вирішення та побудувати систему відповідних цілей.

Головною метою має стати впровадження соціально відповідального типу поведінки підприємства у зовнішньому середовищі для безперервного розвитку через забезпечення стану внутрішньої рівноваги та збалансованої взаємодії із зовнішнім середовищем. При цьому цілі в економічній складовій повинні бути спрямовані на отримання підприємством економічної дієздатності щодо сталого розвитку; соціальна спрямованість цілей передбачає забезпечення можливостей учасників соціально-економічних відносин адаптуватись до нестабільних факторів соціального характеру та ринкової нестабільності; екологічні цілі передбачають забезпечення ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

3) Формування стратегії на засадах сталого розвитку підприємства, визначення шляхів її реалізації. На цьому етапі визначаються кращі варіанти досягнення кінцевої мети. Сформульовані такі рекомендації щодо реалізації стратегії:

– обов'язково враховувати інтереси всіх зацікавлених осіб, перш за все інтереси власників підприємства;

визначати корпоративні стандарти, оцінні критерії щодо концепції сталого розвитку;

– визначати потреби підприємства в довгостроковому періоді із забезпечення його стійкого зростання та збалансованості економічної, соціальної та екологічної підсистем;

– визначати потреби суспільства щодо захисту довкілля та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище;

– інвестувати кошти в модернізацію виробництва, застосування ресурсозберігаючих технологій, здійснення інноваційної діяльності, збереження ресурсів;

– створювати сприятливі умови для праці та розвитку працівників.

4) Розроблення та впровадження системи моніторингу й контролю показників реалізації стратегії сталого розвитку, яка передбачає аналіз факторів стійкості на основі системи показників та індикаторів, визначення класу стійкості для обґрунтування цілей та завдань подальшого розвитку, корегування функцій, цілей, принципів та методів стратегічного управління на засадах сталого розвитку. Наявність такої системи безперервного контролю дає змогу підприємству ефективно функціонувати, розвиватися в довгостроковому періоді та своєчасно попереджати небезпек.

Визначимо основні ознаки сталого розвитку підприємства [8, с.10-15]:

– рівноважність та стійкість системи – здатність системи зберігати свою структуру та функціональність за зміни параметрів зовнішнього середовища;

– адаптивність та витривалість – можливість системи відновлювати функціональні якості за відхилення умов зовнішнього середовища від оптимальних;

– збалансованість показників (якісних та кількісних): зростання кількісних параметрів за одночасного збереження рівня якісних характеристик системи;

– стабільність – довгострокове підтримання досягнутого рівня розвитку;

– конкурентоспроможність – комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає його здатність конкурувати в ринкових умовах;

– екологічність – дотримання норм безпеки та екологічних вимог до обладнання та технологічного процесу виробництва.

Важливою умовою сталого розвитку є гнучкість системи управління – здатність реагувати на зміни завдяки коригуванню набору управлінського впливу та спрямовувати систему до рівноважного стану.

Складовими частинами сталого розвитку є [10]:

– економічний розвиток: нарощування економічних індикаторів (впровадження інновацій, фінансові ресурси і механізми, темпи приросту виробництва, рівень конкурентоспроможності, капіталовкладення, управління ризиками);

– соціальний прогрес: компетентнісний рівень персоналу, рівень заробітної платні порівняно з ринковим, дотримання прав людини, інвестування в некомерційні організації, сталий розвиток персоналу;

– екологічна безпека: впровадження бережливих технологій, управління життєвим циклом продукту, зменшення шкідливих викидів, відтворення природних ресурсів.

Сталий розвиток – це керований процес, основою керованості є системний підхід, який дає змогу моделювати сценарії розвитку з урахуванням стратегічної мети. Сталий розвиток виконує важливі загальносистемні цілі:

- ❖ задоволення потреб людини; прогресивне нарощування ресурсів (економічних, соціальних, природних);
- ❖ довгострокове забезпечення умов існування біосфери.

З урахуванням стратегічної спрямованості реалізації сталого розвитку завданнями сучасних промислових підприємств є:

- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- збільшення частки на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- вдосконалення технології виробництва, переоснащення технічної бази виробництва;
- впровадження інновацій;
- дотримання правових норм та екологічних вимог;
- впровадження систем навчання та оцінювання персоналу;
- створення відповідних умов праці.

Особливої важливості набуває розроблення методичного підходу до системи сталим розвитком підприємства. Процес управління сталим розвитком

підприємства має бути цілісним та системним, що дозволить реалізовувати ефект синергії, та складається з таких етапів, як:

1. Діагностика поточного стану розвитку підприємства.
 2. Визначення місії розвитку підприємства. Місія повинна узгоджувати такі складники, як: зростання економічного потенціалу, забезпечення якісних засад соціального складника, збереження природного середовища.
 3. Розроблення сценаріїв досягнення складників місії: цілей економічного, соціального та екологічного розвитку.
 4. Моделювання розвитку підприємства, яке полягає в розрахунку прогнозних показників реалізації сценаріїв розвитку та порівнянні їх із цільовими.
 5. Вибір найбільш ефективного напрямку розвитку економічної, екологічної та соціальної складових підсистем підприємства.
 6. Вибір інструментів стимулювання сталого розвитку.
 7. Реалізація та контроль ефективності сталого розвитку підприємства.
- Складовими частинами механізму стимулювання сталого розвитку є такі інструменти:

- інвестиційні – інвестиційні ресурси та програми;
- інституційні – національні механізми та правові норми підвищення потенціалу сталого розвитку;
- податкові;
- інноваційні – підвищення ефективності використаних ресурсів.

Таким чином, концепція сталого розвитку підприємства вимагає збалансованості та системного підходу до трьох складових частин: економічної, екологічної та соціальної. Перехід до формування системи сталого підприємства потребує глибокого аналізу проблем та моделювання шляхів їх вирішення, які базуються на розвитку потенціалу підприємства з одночасним забезпеченням якості суміжних сфер: економічної, соціальної та екологічної.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних підходів з цієї проблематики дає змогу визначити сталий розвиток підприємства як процес якісних змін, що відбувається в поточному та довгостроковому періодах, задля забезпечення зростання та збалансованого й гармонійного розвитку економічної, соціальної та екологічної підсистем підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища, а також забезпеченням захисту довкілля, який є стратегічним пріоритетом, що забезпечує ринкову вартість підприємства та суспільну цінність. Термін «сталий розвиток», пов'язаний з категоріями «корпоративна соціальна відповідальність» або «соціальна відповідальність бізнесу», які передбачають поєднання інтересів компанії, персоналу, громадськості, місцевої влади та інших зацікавлених сторін у вирішенні проблем економіки, соціального розвитку та екології.

Узагальнення наукових здобутків щодо визначення категорії «сталий розвиток» з різних позицій розглядає як:

1) свідоме відношення суб'єктів господарської діяльності до вимог соціальної необхідності, соціальних завдань, морально-етичних норм та цінностей, розуміння наслідків своєї діяльності для суспільства, держави, споживачів, ділових партнерів та своїх працівників (*Проект «Стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року»*);

2) інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі (*Зелена книга Європейського союзу*);

3) довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їх родин, громади й суспільства загалом (*Світова рада бізнесу зі сталого розвитку*);

4) досягнення комерційного успіху засобами, які передбачають дотримання моральних цінностей та повагу до людей, спільнот і навколишнього середовища;

5) сприяння відповідальній діловій практиці, яка дає вигоду бізнесу та суспільству й допомагає досягти соціального, економічного та екологічно усталеного розвитку через максимальне збільшення позитивного впливу бізнесу на суспільство з одночасною мінімізацією його негативного впливу (*Міжнародний форум лідерів бізнесу*);

6) зобов'язання бізнесу сприяти усталеному економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім'ями, місцевою громадою та суспільством у цілому для поліпшення якості їхнього життя (*Всесвітня ділова рада за сталий розвиток*);

7) відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку (*концепція Стандарту ДСТУ ISO 26000*).

Стратегічне управління на засадах сталого розвитку – це концепція функціонування та розвитку підприємств в умовах конкурентної боротьби, спрямована на забезпечення сталого економічного зростання, конкурентоспроможності, екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності.

Ідентифікація проблем сталого розвитку підприємства, визначення пріоритетності їх вирішення, визначення ієрархії цілей щодо забезпечення сталого розвитку відбувається за результатами оцінок його складових за допомогою системи показників та індикаторів на основі порівняння отриманих оцінок з їх пороговими значеннями.

Для досягнення цілей сталого розвитку відповідно до прийнятої стратегії необхідно організувати та активізувати залучення інвестицій шляхом покращення інвестиційної привабливості.

Сталий розвиток підприємств у конкурентному середовищі реалізується через різні напрями, а саме через відповідальність перед працівниками,

соціальну відповідальність перед державою, соціальну відповідальність перед суспільством регіону, територій, на яких працює підприємство.

Сталий розвиток перед працівниками передбачає створення якісних і безпечних умови праці, гідну, чесну, адекватну оплату праці й систему мотивації та заохочення, справедливу систему надбавок і компенсацій, корпоративну культуру, відносини, екологію праці.

Сталий розвиток підприємства перед державою передбачає своєчасну сплату податків, відрахувань, штрафів та інших платежів.

Сталий розвиток перед суспільством регіону, територій, на яких працює підприємство, передбачає ініціативні та компенсаційні витрати та програми щодо участі у суспільному житті, його розвитку, покращення умов існування громади на територіях, що оточують підприємство.

Недостатньо дослідженими залишаються питання удосконалення системи сталого розвитку підприємства за рахунок впровадження практичних заходів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО СТАНУ СИСТЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Профайл діяльності та передумови розвитку ТОВ «Нова пошта»

Історія компанії «Нової Пошти» зародилася 13 лютого 2001 року, коли друзі по університету В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк заснували спільне підприємство. Обом було по 25 років. Виділити ринкову нішу допомогла невелика кондитерська Володимира, який зайнявся пошуком шляхів перевезення вантажів із Полтави в Україну. Тож у молодого підприємця виникла ідея надати українцям нову послугу – швидку та зручну доставку [29].

Компанія «Нова Пошта» мала стартовий капітал у \$7 тис., а колектив налічував лише 7 осіб. На початку 2000-х в Україні не було ринку доставки: його замінювали провідники поїздів і маршруток. Відправка посилок без сторонньої гарантії пов'язана з багатьма ризиками. Тоді В'ячеслав і Володимир поставили собі за мету навчити українців культурі безпечних та зручних відправок. Спочатку доводилося пояснювати потенційним клієнтам, що доставка Новою Поштою – це зручна та потрібна послуга. Засновники сьогоденної компанії пам'ятають цей етап і порівнюють його з прокладанням лиж на засніжених дорогах.

Перші три роки діяльності компанії пройшли в пошуку клієнтів і можливостей розвитку. Переломний момент настав, коли співзасновник компанії отримав ступінь Executive MBA. Обидва кажуть, що навчання в бізнес-школі є відправною точкою для системного та усвідомленого підходу до ведення бізнесу.

На четвертому році існування у компанії з'явилися перші великі замовники та конкуренти. Збільшення обсягів торгівлі та посилення конкуренції поставили перед менеджментом виклик. Власникам «Нової Пошти» довелося переглянути свій підхід до якості обслуговування, щоб адаптуватися до нових умов ринку. У

той час компанія прийняла дві основні цінності: клієнтський сервіс і висока якість послуг.

У той час «Нова Пошта» почала формувати сильну команду управлінців, розділену на регіональні відділення та центральний офіс у Києві та Полтаві.

У 2007 році «Нова Пошта» вперше вийшла на прибуток, і компанія почала активний розвиток. За останні кілька років вона зміцнила свої позиції в сегменті B2B, відкривши філії в містах-мільйонниках і розширивши клієнтську базу.

Восени 2008 року, під час світової фінансової кризи, у складній економічній ситуації, коли оборот компанії «Нова пошта» впав на 30%, власники Климов і Поперешнюк зробили ставку на розвиток:

Дуже швидко оптимізують логістику, змінить мотивацію персоналу та підхід до маркетингу, зосередьтеся на ефективності продажів. І вже в грудні 2008 року «Нова Пошта» знову демонструє зростання. На той час компанія вже була представлена в усіх регіонах України.

У 2009 році «Нова Пошта» стала лідером експрес-доставки в Україні. Компанія розширюється вражаючою швидкістю, щорічно обсяги перевезених вантажів збільшуються втричі. У 2009 році «Нова пошта» доставила понад 1,6 млн посилок, а в 2010 році – понад 4 млн [29].

Дуже стрімко розвиваються і мережі відділень. У 2009 р. він складався з 80 розділів, у 2010 р. було вже 140 розділів [29].

Компанія підвищує ефективність своїх процесів – покращить логістику та системи сортування вантажів, оновить автопарк. У цей період «Нова Пошта» активно працюватиме зі зростаючим сегментом електронної комерції та стане важливим партнером багатьох інтернет-магазинів. Надаючи логістику «під ключ» своїм клієнтам, він може закріпити сильні позиції на ринку B2C.

Через два роки, наприкінці 2011 року, кількість посилок, що відправляються від «Нової Пошти», зросла до 12 мільйонів на рік. Мережа налічує понад 500 відділень по всій Україні. Команда компанії наразі налічує понад 5000 співробітників. «Нова Пошта» створює корпоративний університет для навчання та підвищення кваліфікації. З 2012 року «Нова Пошта» переживає

структурні зміни. Розширення асортименту продуктів і послуг призвело до диверсифікації бізнесу.

В рамках компанії сформовано кілька векторів розвитку, в тому числі міжнародної спрямованості («Нова Пошта Інтернешнл»).

У 2014 році «Нова Пошта» відкрила представництва в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на міжнародний ринок поставок.

ТОВ «Нова Пошта» вже не просто служба доставки. Група компаній, яка формує нову корпоративну структуру для надання клієнтам комплексної логістики та супутніх послуг. Наразі наші відділення дозволяють відправляти та отримувати посилки чи відправлення, замовляти доставку на вашу адресу, відправляти електронні гроші через каси ForPost та замовляти послуги фулфілменту («НП Логістик»).

Компанія впроваджує сучасні ІТ-рішення, такі як мобільні додатки для використання своїх послуг. До кінця 2015 року додаток завантажили понад 1,5 млн українців.

Розвивається прогресивний формат обслуговування. Відправлення обробляється і сортується на терміналі, а саме відправлення доставляється як до відділів, так і до поштових відділень і підвідділів (пунктів посилки). Завдяки їм клієнти можуть дійти до своїх посилок як з дому, так і з офісу. Станом на кінець 2015 року мережа компанії з близько 1000 населених пунктів в Україні налічувала понад 2200 відділень, 1400 поштових відділень і 37 терміналів. У 2015 році компанія перевезла близько 100 мільйонів відправлень[29].

Компанія прийняла Стратегію-2020. Її основними пріоритетами є підвищення ефективності внутрішніх і логістичних процесів, використання інноваційних рішень, удосконалення існуючих продуктів і послуг і впровадження нових продуктів і послуг (адресна доставка, створення і будівництво власної мережі поштових станцій) [29, 30].

Восени 2020 року Нова Пошта спільно з транспортною авіакомпанією «Елерон» запустили щоденні нічні рейси за маршрутом «Львів-Дніпро-Львів» для своєчасної доставки пошти.

До цієї групи входять українські та іноземні компанії, такі як «Нова Пошта», «НП Логістика», «ПОСТ ФІНАНС», «Нова Пошта Інтернешнл». Клієнтами ГК «Нова Пошта» є як компанії, так і приватні особи, які отримують усі види логістичних та супутніх послуг.

ТОВ «Нова Пошта» здійснює доставку будь-якому клієнту - відділення, пошта, адреса. Це дозволяє тисячам підприємців розпочати та розвивати свій бізнес не лише в Україні, а й за її межами. Мережа компанії налічує понад 4000 магазинів по всій Україні, у 2019 році здійснено понад 174 млн відправлень [29, 30].

Компанія «НП Логістика» надає послуги фулфілменту: зберігання товарів на складах, пакування та відправлення одержувачам.

У НФУ «ПОСТ ФІНАНС» можливі перекази та операції з електронними грошима.

Nova Poshta Global (раніше Nova Poshta International до квітня 2020 року) розвиває міжнародну мережу партнерів, які надають послуги експрес-доставки українським та міжнародним клієнтам. Компанія продовжує розширювати перелік послуг для внутрішніх і міжнародних перевезень, впроваджуючи цифрові інструменти, які вже зарекомендували себе в Україні.

Усі інші компанії, які використовують наші логотипи, товарні знаки та зареєстровані корпоративні знаки та стверджують, що діють від імені Нової Пошти, не пов'язані з Новою Поштою. Такі компанії незаконно використовують ТМ «Нова пошта» для обману споживачів.

«Нова Пошта» на сьогоднішній день одним із головуючих на логістичному ринку України для забезпечення кожному співвітчизнику швидку адресну доставку замовлення. Тисячі підприємців оримали нову можливість відкрити або удосконалити власний бізнес не лише в Україні, а й за її межами. Мережа компанії налічує більше 8149 відділень по всій Україні 35 терміналів (рис. 2.1), а кількість відправлень тільки за 2020 рік перевищила 318 млн. з них 3,2 млн. міжнародних відправлень або 1% (рис.2.2).



Рис.2.1. Відкриття відділень ТОВ «Нова пошта»
за період 2016-2021 роки

Розраховано на підставі [13–17, 31]

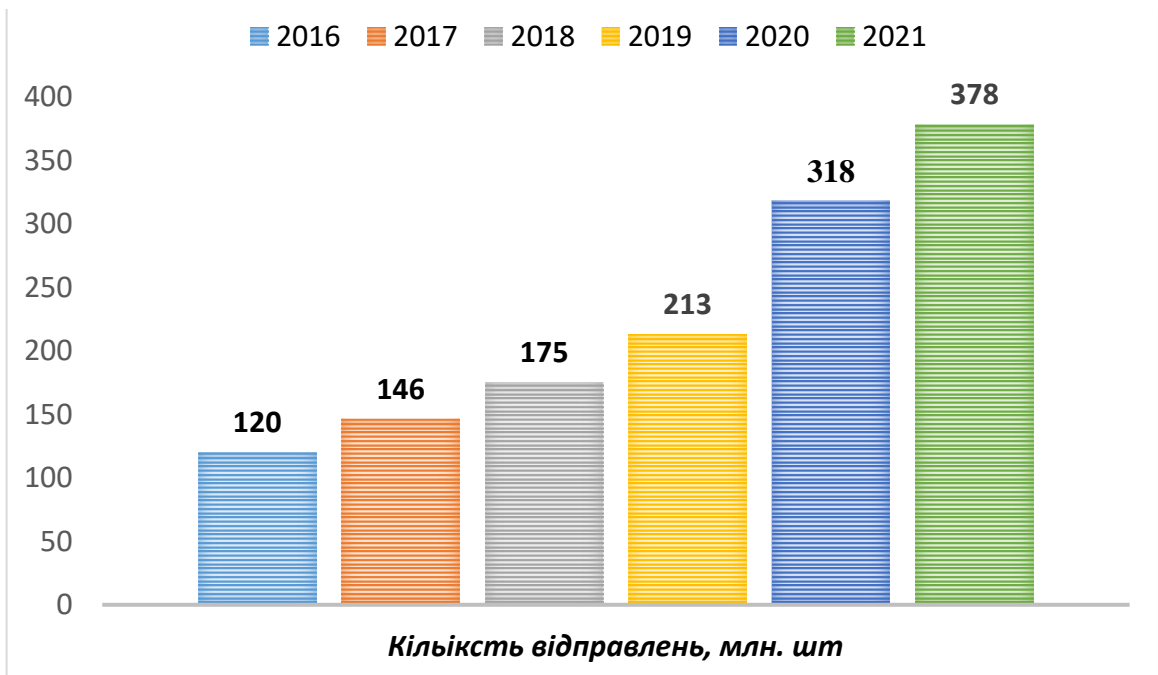


Рис.2.2. Динаміка кількості відправлень за період 2016-2021 років, млн. шт.

Розраховано на підставі [13–17, 31]

За даними ДФС, група «Нова Пошта» входить до 100 найбільших платників податків України. У 2020 році група перерахувала до бюджету країни

на всіх рівнях понад 5 млрд грн. податків і зборів і посідає 27 місце в списку 100 найбільших компаній України за обсягом податкових платежів (рис. 2.3).

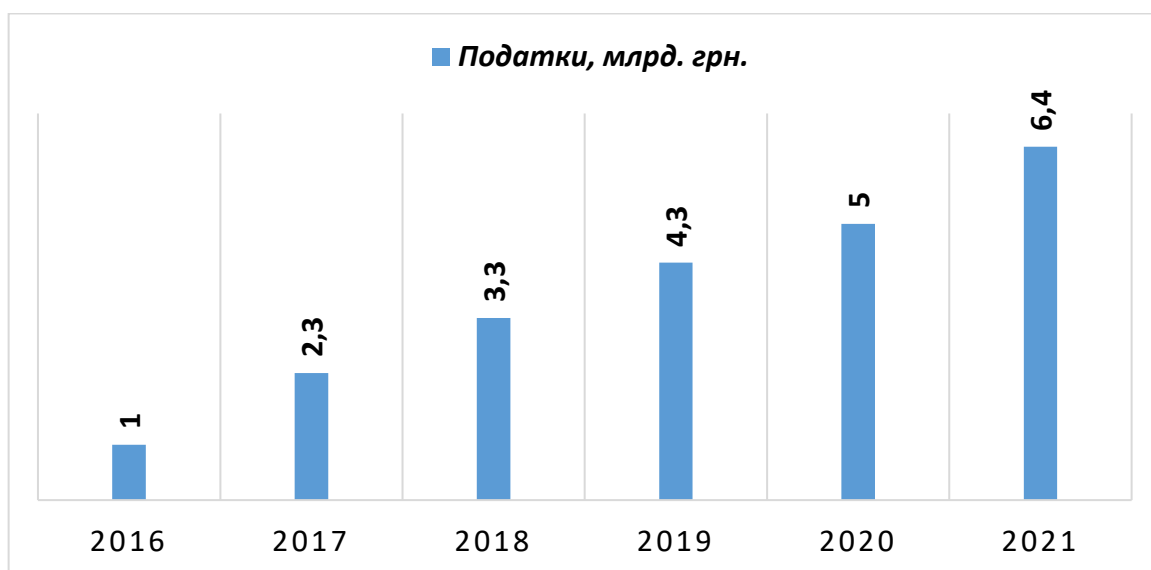


Рис.2.3. Динаміка всіх податків та зборів сплачених групою компаній «Нова пошта» в Україні за 2016-2021 роки

Розраховано на підставі [13,14,15,16,17, 31]

«Нова Пошта» – один з найбільших в Україні роботодавців, наразі в компанії працює більше 32 тисяч працівників.

«Нова Пошта» – соціально відповідальна компанія, розвиває ряд соціальних та екологічних проектів. Наприклад, «Гуманітарна пошта» з 2014 року доставляє вантажі для волонтерів, наразі співпрацює зі 131 волонтерською організацією. Компанія активно впроваджує збір вторсировини у своїх відділеннях і на терміналах.

З квітня 2020 року поступово переходять на новий тип упаковки: замість пінопласту буде використовуватись папір вторинної переробки.

Добовий рекорд кількості відправок був зафіксований в грудні 2021, коли Нова пошта за добу доставила 1,8 млн відправлень. За даними Нової пошти за 6 місяців 2022 року компанія доставила 113 млн посилок та вантажів.

Нова пошта є також лідером в Україні за швидкістю доставки — до 24 годин між великими містами та до 48 годин між районними центрами.

Станом на серпень 2022 компанія має найбільшу в Україні мережу, яка налічує 8500 відділень та 13600 поштоMATів по всій країні.

В першій половині 2022 року Нова пошта започаткувала нову послугу – 3PL контрактну логістику та розширила кількість складів у рамках послуги фулфілменту. Відкрито склади у п'яти містах України: під Києвом, у Львові, Вінниці, Кропивницькому та Дніпрі.

За 2021 рік компанія доставила 372 млн. посилок та вантажів. Рекордне число доставки відправлень зафіксоване в грудні – 1,8 млн відправлень за добу. За 6 місяців 2022 року компанія доставила 113 млн посилок та вантажів.

У жовтні 2022 Нова пошта відкрила перше відділення у Варшаві, Польща. Станом на листопад 2022 у Польщі відкрито вже 10 відділень – у Варшаві, Кракові, Познані, Ряшеві, Вроцлаві та Гданську [31].

Є одним із найбільших в Україні роботодавців, станом на квітень 2022 в компанії працює понад 32000 осіб +10000 осіб працюють у партнерських відділеннях.

Нова пошта входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні. За 2021 рік ця група компаній перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 6,4 млрд гривень податків і зборів, а за 6 місяців 2022 року – 2,9 млрд грн [31].

В Нова пошта дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном.

Мережа компанії налічує більше 9300 відділень по всій Україні та понад 11000 поштоMATів, а кількість відправлень за 2020 рік перевищила 300 млн посилок та вантажів. У 2021 році Нова Пошта доставила 372 млн. відправлень по всій Україні, що на 14% більше, ніж у 2020 році.

За півроку 2022 року, не зважаючи на повномасштабну війну, компанія перевезла більше 113 млн посилок та вантажів.

Місія компанії – легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти і найкращий світовий досвід.

Показники компанії діяльності ТОВ «Нова пошта» наведені у табл. 2.1.

**Ефективність економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»
за 2018-2020 роки**

№	Показники	Роки			Відхилення 2020/2019	
		2018 рік	2019 рік	2020 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Кількість відправлень, млн. шт	175	213	318	105	49,3
2	Чистий дохід від реалізації поштових послуг, млн. грн.	9805	10515	13453	2938	27,9
3	Чисельність працюючих, осіб	25550	28000	32000	4000	14,3
4	Собівартість реалізованої поштових послуг, млн. грн.	8143	8550	10504	1954	22,9
5	Валовий прибуток, млн. грн.	1662	1965	2949	984	50,0
6	Повні витрати на виробництво і реалізацію поштових послуг, млн. грн.	8444	10021	12429	2400	24,0
7	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, млн. грн.	301	494	1024	530	в 1,1 рази
8	Прибуток, млн. грн.	211	453	783	330	72,8
9	Чистий прибуток, млн. грн.	173	371	642	271	73,0
10	Фонд оплати праці штатних працівників, млн. грн.	4231	5208	6375	1167	22,4
11	Продуктивність праці, шт. відправлень /осіб	6849	7607	9937	2330	30,6
12	Продуктивність праці, тис. грн. /осіб	383,76	375,53	420,41	44,88	11,9
13	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн./ осіб	13826,80	15500,0	16601,56	1101,56	7,1
14	Рентабельність поштових послуг,%	20,4	23,0	28,1	5,1	x
15	Рентабельність діяльності,%	3,68	4,52	6,30	1,78	x

Джерело для розрахунків [15,16,17]

У 2020 році у порівнянні з 2019 і 2018 роком компанія ТОВ «Нова Пошта» показує високу ефективність економічних результатів діяльності, а зокрема:

- ❖ збільшення кількості відправлень клієнтам і споживачам на 49,3% (2019 р.) і 81,7% (2018р.);
- ❖ зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 27,9% (2019 р.) і 37,2% (2018 р.);
- ❖ зростання валового прибутку на 50% (2019 р.) і 79,7% (2018 р.);
- ❖ зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 22,9% (2019 р.) і 29% (2018 р.);
- ❖ збільшення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 24% (2019 р.) і 47,2 % (2018 р.);
- ❖ зростання фінансовий результат від операційної діяльності – прибутку в 1,1 рази (2019 р.) і в 2,4 рази (2018 р.);
- ❖ зростання загального прибутку на 72,8% (2019 р.) і в 2,7 рази (2018 р.);
- ❖ зростання чистого прибутку на 73% (2019 р.) і в 2,7 рази (2018 р.);
- ❖ підвищення фонду оплати праці працівників на 22,4% (2019 р.) і 50,7% (2018 р.);
- ❖ збільшення чисельності працюючих на 14,3% до 32000 осіб (2019 р.) і 25,2% (2018 р.);
- ❖ зростання продуктивності праці у натуральному виразі на 30,6% (2019 р.) і 31,1% (2018 р.);
- ❖ зростання продуктивності праці у грошовому виразі на 11,9%(2019 р.) і 45,1% (2018 р.);
- ❖ збільшення середньомісячної заробітної плати штатних працівників на 12,1% (2019 р.) і 16,7% (2018 р.);
- ❖ підвищення рентабельності поштових послуг на 5,1% (2019 р.) і 7,7% (2018 р.);
- ❖ підвищення рентабельності діяльності компанії на 1,78% (2019 р.) і 2,95% (2018 р.).

Аналіз економічних показників компанії за період 2018-2020 роки про поступове нарощування обсягів надання поштових послуг і фінансову стійкість.

2.2. Аналіз трансформацій у структурах персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Проаналізуємо як змінилася загальна структура працівників за 2018–2020 роки у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз загальної структури працівників підприємства за 2018-2020 роки

№	Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення 2020/2019	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	25520	100	28000	100	32000	100	4000	*
1.1	- керівники	1306	5,12	1550	5,54	1710	5,34	160	-0,2
1.2	- фахівці	1040	4,08	2060	7,36	2190	6,84	130	-0,52
1.3	- професіонали	4132	16,19	4030	14,39	4280	13,38	250	-1,01
1.4	- технічні службовці	5640	22,10	6640	23,71	6840	21,38	200	-2,33
1.5	- інший персонал (водії, кур'єри, операціоністи, прибиральники та інші)	13402	52,52	13720	49,0	16980	53,06	3260	4,06

Джерело для розрахунків [15,16,17]

Отже, в компанії станом на 2020 рік у порівнянні з 2019 роком і 2018 роком, середньооблікова чисельність працівників зросла на 4000 осіб (2019 р.), і 6450 осіб (2018 р.), як наслідок збільшення кількості відділень до 8149 або на 34,5% більше ніж в 2019 році – 6061, в 2 рази більше ніж у 2018 році.

У загальній структурі персоналу вагому частку формує чисельність водіїв, кур'єрів, операціоністів (кол-центр), прибиральниць у зв'язку із специфікою надання поштових послуг (див. рис. 2.5) – 52,52 % (2018 р.), 49% (2019 р.) і 53,06% (2020 р.).

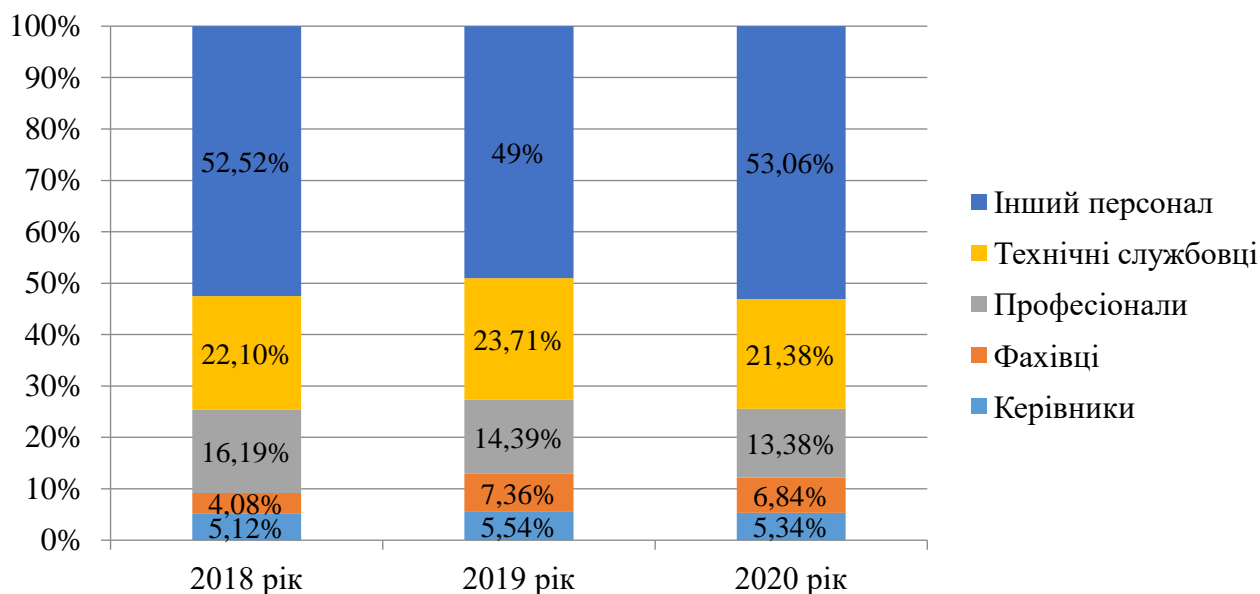


Рис.2.5. Трансформації в загальній структурі персоналу компанії «Нова Пошта» за 2018–2020 роки, %

У 2020 році в порівнянні з 2019 і 2018 роком збільшилась чисельність керівників на 160 осіб (2019 р.) і 404 осіб (2018 р.), професіоналів на 130 (2019 р.) і 148 осіб (2018 р.), фахівців на 250 осіб (2019 р.) і в 1,1 рази (2018 р.), технічних службовців на 200 осіб (2019 р.) і 1200 осіб (2018 р.), а їхня питома вага у структурі персоналу знизилася – на 0,2% (2019 р.) і 0,22% (2018 р.), 0,52% (2019 р.) і 2,76% осіб (2018 р.), 1,01% (2019 р.) та 2,33%(2019 р.), що свідчить про відповідні трансформації загальної структури.

Аналіз гендерної структури працівників компанії за період 2018–2020 років представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз гендерної структури працівників підприємства за 2018-2020 роки

№	Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення 2020/2019	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Чоловіки	15720	61,60	17920	64,00	22400	70,0	4480	6,0
2	Жінки	9800	38,40	10080	36,00	9600	30,0	-480	-6,0
Разом		25550	100	28000	100	32000	100	4000	*

Джерело для розрахунків [15–17]

Аналіз демонструє, що за гендерною структурою, чисельність чоловіків в компанії поступово зростає. Зокрема, у 2020 році частка працівників чоловічої статті персоналу збільшилась до 70% в порівнянні з 2019 і 2018 роками – 64% (2019 р.), 61,6% (2018 р.) (див. рис. 2.6). Водночас у 2020 році частка працівників жіночої статті персоналу знизилася до 30% в порівнянні з 2019 і 2018 роками – 36% (2019 р.), 38,4% (2018 р.), що обґрунтовується специфікою надання поштових послуг (див. рис. 2.6).

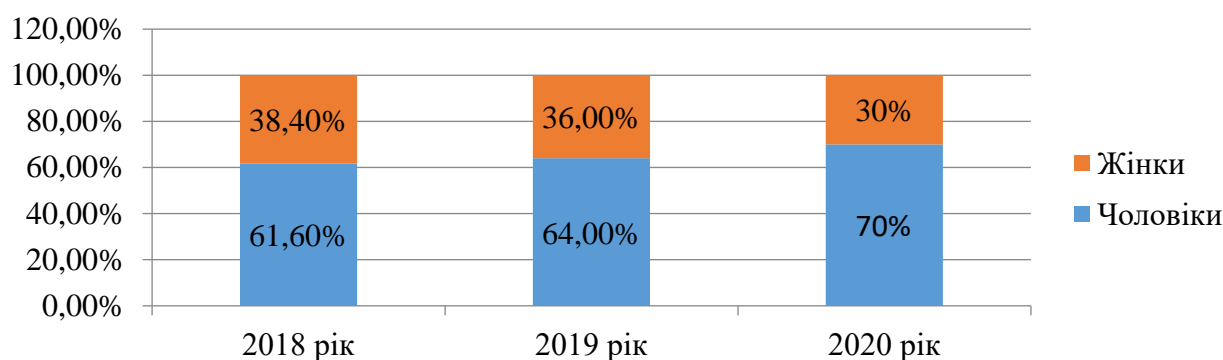


Рис.2.6. Трансформації у гендерній структурі персоналу компанії «Нова Пошта» за 2018-2020 роки, %

Аналіз освітньої структури працівників компанії за період 2018–2020 роки представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз освітньої структури працівників підприємства за 2018-2020 роки

№	Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення 2020/2019	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Із вищою освітою	9480	37,15	10900	38,93	11720	36,62	820	-2,31
2	Із спеціальною середньою освітою	16040	62,85	17020	61,07	20280	63,38	3260	2,31
	Разом	25550	100	28000	100	32000	100	2480	*

Джерело для розрахунків [15,16, 17]

Для компанії характерним є присутність у більшій частки персоналу спеціальної середньої освіти, які працюють операціоністами диспетчерської

служби, кур'єрами і водіями служб доставки і транспортування. (див. рис. 2.7). У 2020 році у порівнянні з 2019 і 2018 роками рівень вищої освіти в компанії знижується. Тому, що вищу освіту мають керівники, професіонали і фахівці 36,62% (2020 р.) персоналу, проти 38,93% (2019 р.) та 37,15 (2018 р.).

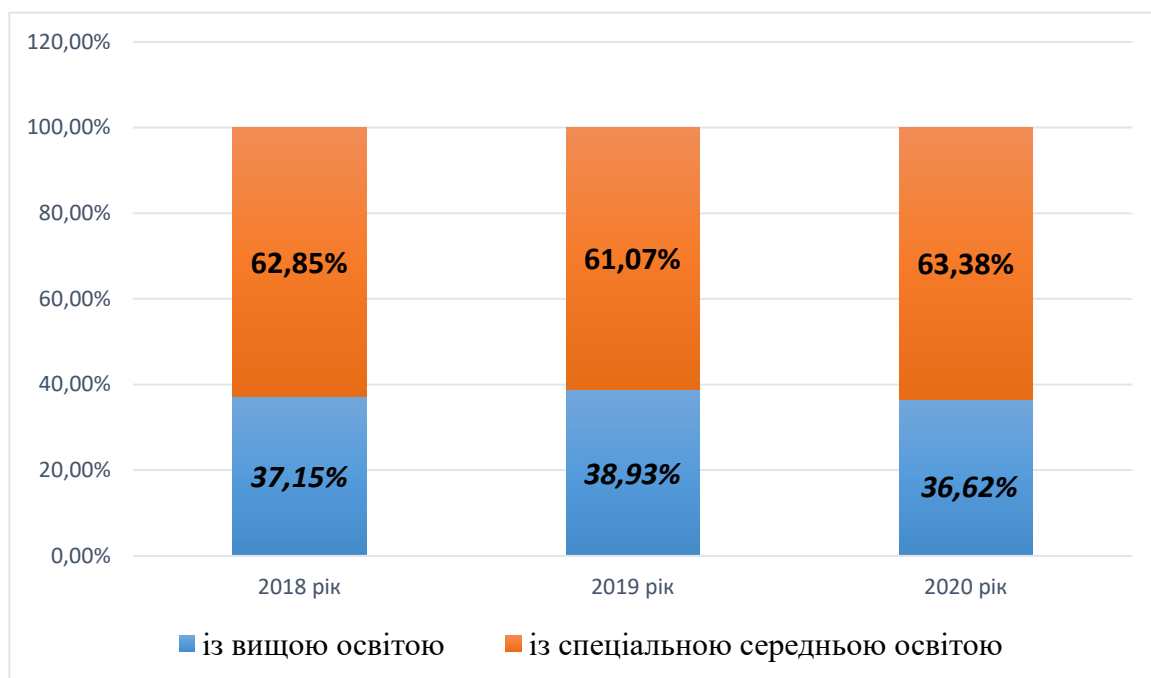


Рис.2.7. Трансформації освітньої структури персоналу компанії «Нова Пошта» за 2018-2020 роки, %

Аналіз вікової структури працівників підприємства за період 2018-2020 років проведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз вікової структури працівників підприємства за 2018-2020 роки

№	Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення 2020/2019	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Молодь до 20 років	3062	12,00	3360	12,00	5120	16,0	1760	4,0
2	Від 21 до 30 років	13526	53,00	13720	49,00	15360	48,0	1640	-1,0
3	Від 31 до 40 років	5359	21,00	6440	23,00	7040	22,0	600	-1,0
4	Від 41 до 50 років	2042	8,00	2520	9,00	2880	9,0	360	-
5	За 51 років	1531	6,00	1960	7,00	1600	5,0	-360	-2
Разом		25550	100	28000	100	32000	100	4000	*

Джерело для розрахунків [15,16,17]

За 2018–2020 роки спостерігаються наступні трансформації у віковій структурі компанії :

- 1) частка молоді віком до 20-ь років збільшується: у 2018 – 12%, у 2019 – 12, у 2020 році – 16%.
- 2) вагому частку формують працівники компанії у віці від 21-и до 30-х років, але вона має тенденцію до зниження на користь молоді до 20-и років. Зокрема, у 2020 році – 48%, у 2019 – 49%, у 2018 – 53%.
- 3) найменшу кількість працюючих складають працівники віком від 51 року, як правило, це керівники і професіонали компанії. Зокрема, у 2020 році – 5%, у 2019 – 7%, у 2018 – 6%.
- 4) чисельність персоналу компанії за 3 роки у розрізі різних вікових категорій має тенденцію до зростання (див. рис. 2.8).

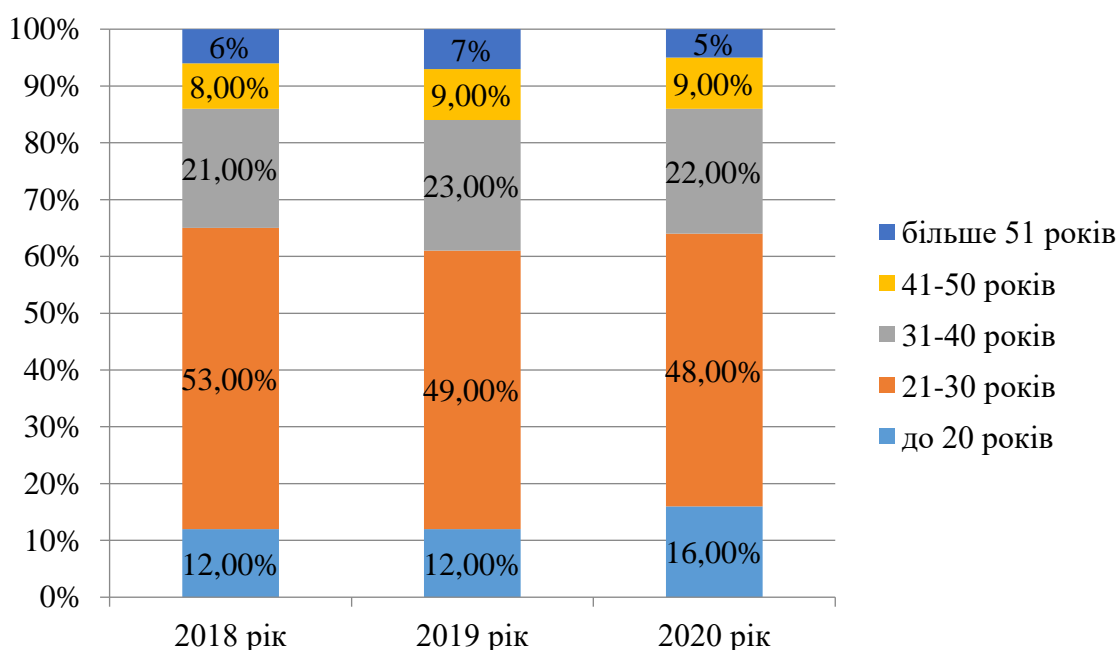


Рис.2.8. Трансформації вікової структури персоналу компанії «Нова Пошта» за 2018-2020 роки, %

Аналіз руху працівників підприємства за 3 роки компанії проведено у таблиці 2.6.

Аналіз руху працівників підприємства за 2018-2020 роки

№	Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020/2019	
					абсолютне, +/-	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	25520	28000	32000	4000	14,29
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	3830	5285	5480	195	3,69
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	1320	2805	1480	-1325	-47,24
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	180	24	120	96	в 4 рази
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	911	2663	1346	-1317	-49,46
3.3	у зв'язку з призовом в армію, досягненням пенсійного віку, на навчання	229	118	14	-104	-88,14
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	26005	28010	32023	4013	14,33
5	Коефіцієнт загального обороту, %	0,20	0,29	0,22	-0,07	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,15	0,19	0,17	-0,02	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0,05	0,10	0,046	-0,054	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,04	0,10	0,042	-0,58	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	2,90	1,88	3,70	1,82	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	1,02	1,00	1,00	-	*

У 2020 році кількість прийнятих працівників склала 5480 осіб, це на 195 осіб або на 3,69% більше ніж у 2019 році – на 1650 осіб або на 31,22%, у 2018 році або на 43%. Кількість звільнених штатних працівників знизилася з 2805 осіб (2019 р.) до 1480 осіб у 2020 році, що склало 47,24% (див. рис. 2.9).

Аналіз структури звільнених штатних працівників показав, що із причин плинності кадрів у 2020 році було звільнено 1346 осіб або 4,2%, що на 1317 осіб

менше ніж у 2019 році – 2805 осіб або 10%, і більше проти 2018 року – звільнено 911 осіб або 3,6%.



Рис. 2.9. Трансформації у руху персоналу компанії «Нова Пошта» за 2018-2020 роки

Проаналізуємо коефіцієнти руху працівників в компанії (див. рис. 2.10–2.11).

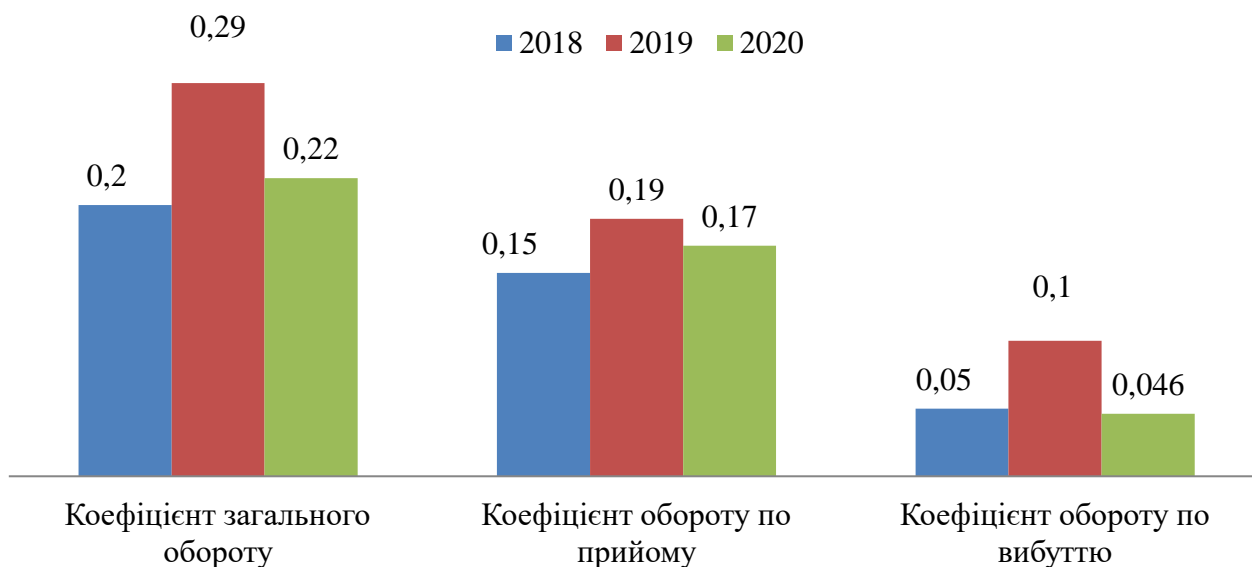


Рис. 2.10. Трансформації у коефіцієнтах руху персоналу(обороту) компанії «Нова Пошта» за 2018-2020 роки

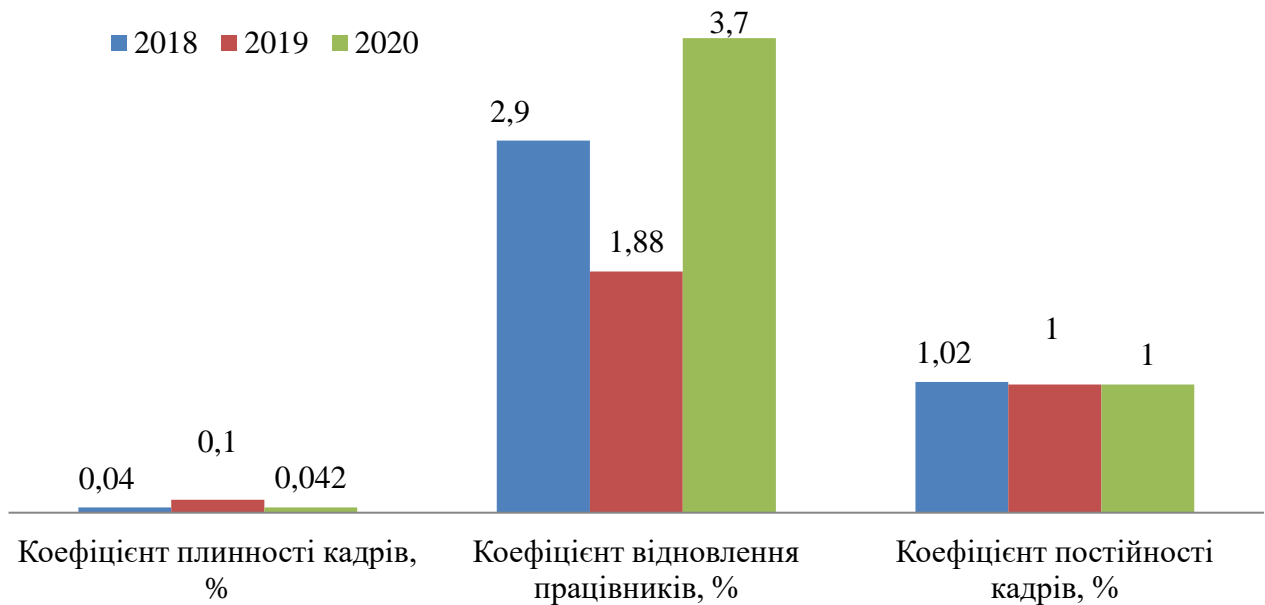


Рис.2.11. Трансформації у коефіцієнтах руху персоналу компанії «Нова Пошта» за 2018-2020 роки

склав 0,22, що на 0,07 пункти менше ніж у 2019 році, і на 0,2 пункти більше ніж у 2018 році.

Коефіцієнт обороту із прийому склав 0,17 (2020 р.), що на 0,02 пункти менше ніж у 2019 році і більше на 0,02 пункти ніж у 2018 році.

Коефіцієнт обороту по вибуттю зменшився до позначки 0,046 (2020 р.), що менше на 0,054 пункти ніж у 2019 році і на 0,004 пункти у 2018 році.

Коефіцієнт плинності кадрів знизився на 0,058 пункти у 2020 році, ніж у 2019 році і більше на 0,02 пукнкти більше ніж у 2018 році.

Коефіцієнт відновлення у 2020 році збільшився до 3,7, що більше на 1,82 пункти ніж у 2019 році і на 0,8 пункти і 2018 році.

Коефіцієнт постійності кадрів залтшаєтьс я без змін, що говорить про ознаки стабільності шататних працівників і цінування роботи в компанії «Нова Пошта».

Аналіз трансформацій кадрового забезпечення за 3 роки компанії «Нова пошта у розрізі структурних підрозділів проведено у табл. 2.8.

**Трансформації кадрового забезпечення компанії «Нова пошта»
у розрізі структурних підрозділів за 2018-2020 роки**

№	Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020/2019	
					абсолютне, +/-	відносне, %
1	Відділення	12520	13720	13440	-280	-2,0
2	Офіс підтримки	3832	7560	5120	-2440	-32,3
3	Служба доставки	3066	3640	3840	200	5,5
4	Термінали	6132	3080	9600	6520	в 2,1 рази
	Разом	25550	28000	32000	4000	14,3

Джерело для розрахунків [15,16,17]

У 2020 році трансформації кадрового забезпечення у розрізі структурних підрозділів свідчить, що компанія «Нова пошта» збільшує чисельність працівників на користь співробітників терміналів в 2,1 рази за рахунок водіїв та камірників. (рис.2.12).

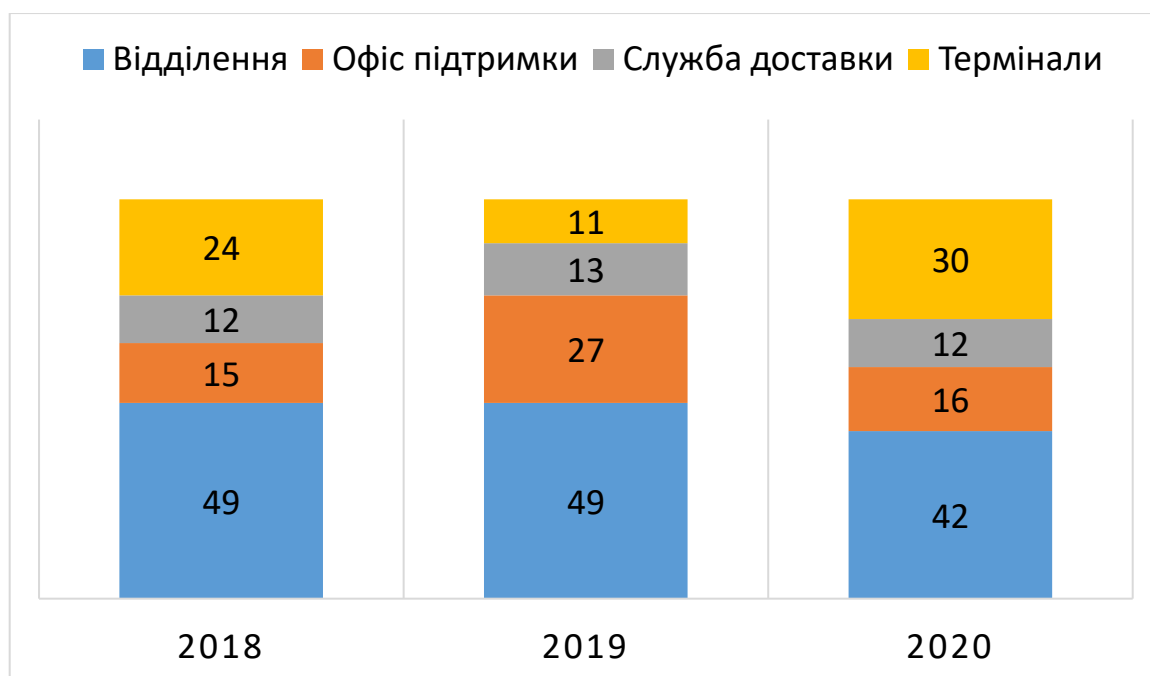


Рис.2.12. Трансформації кадрового забезпечення компанії «Нова пошта» у розрізі структурних підрозділів за 2018-2020 роки

Скорочення, як правило, стосується офісу підтримки на 2440 осіб за рахунок запровадження процесів інформатизації та діджиталізації.

2.3. Аналіз складових системи сталого розвитку ТОВ «Нова пошта»

«Нова Пошта» – компанія, що стрімко розвивається та допомагає людям стати ближчими один до одного. Завдяки цій динаміці компанія асоціюється з постійним рухом. За час свого існування «Нова пошта» не тільки прославилася на всю країну, а й стала лідером українського експрес-постачання.

Компанія визначає вектор розвитку ринку, розвиває всі галузі економіки та виходить на міжнародний ринок. Лідерська позиція зумовлює природне прагнення компанії подавати гарний приклад у розбудові нової відповідальної української компанії. «Нова Пошта» виходить на стадію сталого розвитку. Минулого року компанія не лише встановила новий рекорд за кількістю поставок, а й здійснила якісні внутрішні зміни. Зокрема, потужний та інноваційний термінал у місті Києві, найбільший інфраструктурний проєкт такого роду в Україні, значно автоматизує обробку вантажів та прискорить процес доставки замовлень.

Для «Нової Пошти» сталий розвиток – це набагато ширше, ніж просто благодійність чи сплата податків. Це не лише ваш власний успіх, а й задоволені клієнти, задоволені працівники та процвітаюча та мирна Україна.

З 2016 року компанія «Нова Пошта» реалізує стратегію сталого розвитку. Це робочий документ, «дорожня карта»[13]. Кожен проєкт Нової Пошти чітко пов'язаний з місією та цінностями бренду. З 2016 року компанія також публікує звіти про сталий розвиток.

Цінності сталого розвитку компанії «Нова Пошта:

I. КЛІЄНТИ. Зробити життя мільйонів людей кращим, доставляючи радість, піклування, любов, мрії... Ретельно й пунктуально виконувати дані клієнтам обіцянки. Реагування на будь-яку їхню потребу – для нас природно допомагати. Усмішка – ознака нашого прихильного ставлення до клієнта.

II. ТЕХНОЛОГІЇ. Технології дозволяють мати ефективні безпечні виробничі процеси, які компанія прагне максимально автоматизувати. Саме технології дозволяють клієнтам отримувати найвищу якість, сервіс та

оптимальні ціни. Безперервне вивчення та впровадження найсучасніших світових технологій. Компанія має стати частиною нового цифрового світу.

ІІІ. ЛЮДИ. У компанії «Нова Пошта» працюють надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані тільки вперед працівники. Повага, чесність та відкритість основа спілкування в компанії, а помилка – пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина нашої культури: точно в строк, без виключень. Нова пошта – це місце для самореалізації професіоналів і старту кар'єри.

ІV. ЕФЕКТИВНІСТЬ. Синергія трьох цінностей: Клієнт–Персонал–Технології забезпечує ефективність. Вона стимулює до інвестицій та подальшого розвитку. Шукати найефективніший шлях до максимального результату. Прагнення спрощувати процеси і мінімізувати витрати, зберігаючи високу якість.

Система Сталого Розвитку «Нова Пошта» підтримує 10 принципів Глобального Договору ООН з прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією. Докладають значних зусиль задля досягнення Глобальних 17 цілей сталого розвитку:

- Ні бідності;
- Ні голоду;
- Гарне здоров'я;
- Якісна освіта;
- Гендерна рівність;
- Чиста вода та належні санітарні умови;
- Відновлювальна енергія;
- Гідна праця та економічне зростання;
- Інновації та інфраструктура;
- Зменшення нерівності;
- Сталий розвиток міст та спільнот;
- Відповідальне споживання;

- Боротьба зі зміною клімату;
- Збереження морських екосистем;
- Збереження екосистем суші;
- Мир і справедливість;
- Партнерство заради стійкого розвитку.

Оцінимо систему сталого розвитку компанії «Нова пошта» за структурними елементами.

Екологія. Упровадили нову комплексну систему обліку енергоресурсів та сформували норми енерговитрат. Заміна засобів освітлення на LED-лампи. Розрахунок економії електроенергії – 200 000 кВт. Встановлення енергоефективних обгрівачів. Розрахунок економії за опалювальний період – 900 000 кВт. Компанія впроваджує принципи системи екологічного менеджменту згідно стандарту ISO 1409001:2015. З цією метою розроблені та прийняті в компанії Політика, Настанова та низка стандартів, які дозволяють краще виявляти екологічні аспекти і ризики та управляти ними.

Компанія працює з пакуванням за **принципом 3R.**

Reduce.

- Відмовилися від пінопласту;
- Упровадили нове пакування – коробка – трансформер зі зміною висотою.
- Оптимізування коробки: тубус 60 см – на 33% менше сировини і тубус 120 см – на 14% менше сировини.

Reuse.

- Запустили пілотний проєкт з повторного використання коробок;
- 16,5 тис. коробок використали повторно за 2 місяці проєкту.

Recycle.

- Масштабували проєкт зі встановлення боксів для вторинної сировини у відділеннях:
- Долучили до проєкту 820 відділень у 118 містах. Тепер понад 1500 відділень обладнані боксами;
- Запустили пілотний проєкт зі становлення боксів у терміналах.

Викиди CO₂

Компанія урахує всі чинники, що негативно впливають на навколишнє середовище, зокрема, стеження за викидами CO₂. Щоб зменшити кількість викидів CO₂ вдосконалено логістику, змінено маршрути та підвищено ефективність завантаження автомобілів. Оновлено автопарк та припинено використання старих автомобілів за рахунок експлуатації нових, які мають вищий клас стандарту ЄВРО – екологічного стандарту, що регулює вміст шкідливих речовин у вихлопних газах. Що вищий клас ЄВРО, то менше викидів CO₂ продукує автомобіль (дані наведені у таблиці 2.9).

Таблиця 2.9

Екологічні стандарти – клас ЄВРО у автопарку компанії «Нова Пошта»

№	Клас ЄВРО автопарку	% автопарку
1	ЄВРО 1	2%
2	ЄВРО 2	6%
3	ЄВРО 3	17%
4	ЄВРО 4	33%
5	ЄВРО 5	22%
6	ЄВРО 6	18%
7	Електро	2%

Джерело [17]

Структура автопарку компанії «Нова Пошта» наведена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Структура автопарку компанії «Нова Пошта» у 2020 році

№	Автопарк	Частка у структурі автопарку
1	Легкові	13%
2	Мікроавтобуси	25%
3	Вантажопідйомністю до 3 т	14%
4	Вантажопідйомністю до 10 т	24%
5	Вантажопідйомністю до 20 т	24%
6	Електроскутери	2%
	Автомобілі стандарту ЄВРО 4 і вище	75%

Джерело [17]

Гуманітарна пошта України

- Найбільша кількість відправлень за весь час існування програми.
- Найбільша вага відправлень з 2015 року, коли відбувались активні бойові дії на Сході України – 38527 відправлень (рис. 2.13).

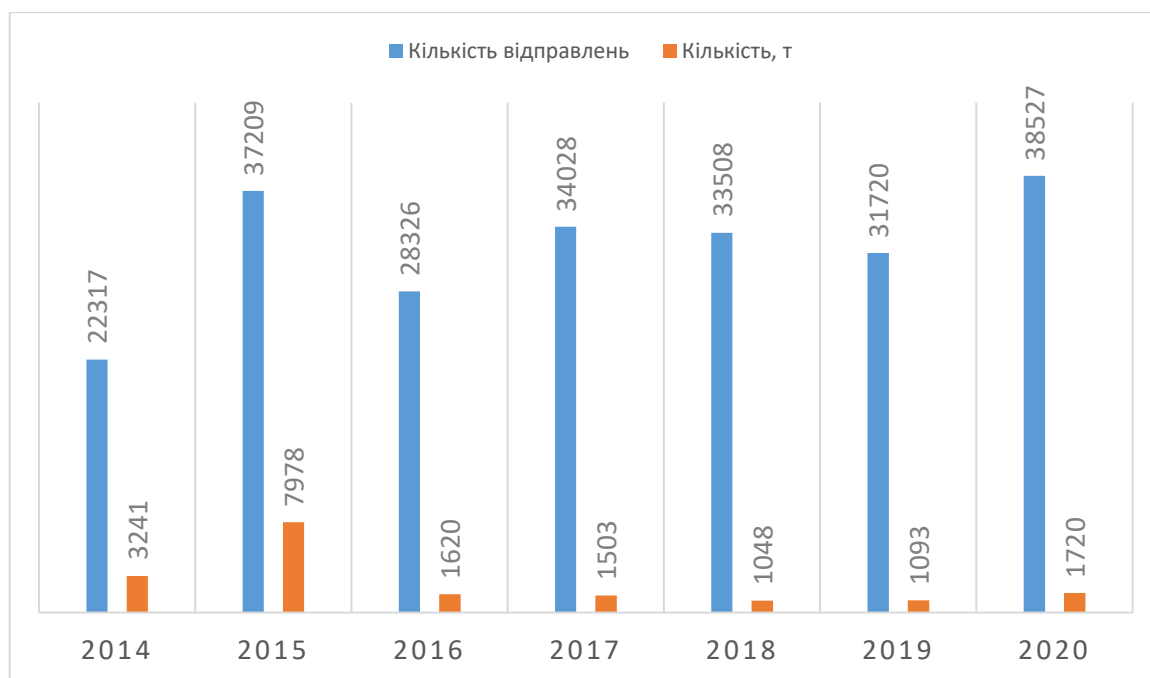


Рис.2.13. Проєкт «Гуманітарна пошта України» 2014–2020

Джерело [13–17]

Школа бізнесу Нова Пошта

Компанія у партнерстві з українською асоціацією розвитку менеджменту та бізнес-освіти, Київською Бізнес Школою, Академією праці, соціальних відносин і туризму провели конкурс студентських команд LoNG-2020 – Look of New Generation. У конкурсі прийняло участь 47 команд з 32 навчальних закладів з 13 міст України.

Напівмарафон Нова Пошта

За допомогою компанії відбувся «Наймасовіший онлайн-марафон 2020» з реєстрацією рекорду України. Зокрема, участь прийняли 11514 осіб, 250 населених пункти, 25 областей, 8 країн. Наймолодшому учаснику було 9 років,

найстарішому – 74 роки. Середній вік учасників від 18–39 років. За гендерною структурою прийняли участь у марафоні – 70 % чоловіки і 30% жінки. Компанія «Нова пошта» отримала у 2020 році за «Марафон для всіх» – проєкт -підтримка для тих, хто заслуговує **на всі медалі світу, 3 нагороди Effie Awards Ukraine.**

Спортивний майданчик на НСК «Олімпійський»

У 2020 році на НСК «Олімпійський» урочисто відкрили новий спортивний майданчик від Нової Пошти, який став частиною унікального відкритого спортивного простору на головній арені України. 17 тренажерів для різних груп м'язів та різного рівня навантаження безплатно доступні для всіх охочих займатися спортом та підтримувати себе у формі.

Співпраця з інститутом Шалімова перечислено на потреби інституту 3,6 млн. грн. загальної допомоги за 5 років.

2000 подарунків для дітей

Сьомий рік поспіль пропонується кожному охочому здійснити мрію дитини, яка позбавлена батьківського піклування. Акція виросла з 500 до 2000 подарунків. Компанія пропонує: подарувати казку вихованцю Інтернату: обрати на сайті мрію дитини і купити відповідний подарунок, віднести його у відділення Нової Пошти, яка безоплатно доставить його адресату.

Доставка книжок

Разом з фундацією Дарини Жолдак, Благодійним фондом «Бібліотечка країна» та іншими учасниками програми «Гуманітарна пошта України» вже не перший рік доставляються книжки для оновлення шкільних та сільських бібліотек. Результат проєкту: 46000 інтерактивних книжок із доповненою реальністю; 6000 бібліотек; 26000 книжок розіслані у сільські бібліотеки.

Страхування працівникам компанії

З липня 2020 року введено додатковий клас страхування «Е». За цією програмою страхуються працівники після 3-х місяців роботи. Цей клас страхування націлений на медикаметозний супровід при захворюваннях в

- 10248 додатково застрахованих працівників за короткочасною програмою;
- 52184441 грн. страхових виплат;

- 10248 медичних закладів, які беруть участь у програмі;
- 10248 звернень у страхову компанію.

Навчання працівників

Департамент навчання має систему дистанційного навчання, тестування, тренінгові та практичні програми постійного розвитку працівників.

Напрямки навчання:

- цільове тренінгове навчання;
- навчання щодо змін у процесах та стандартах компанії;
- первинне та поточне навчання;
- навчання водіїв автотранспортних засобів.

Результат навчання працівників:

- 34 середня кількість годин навчання на 1 працівника;
- 220 навчальних програм;
- 33057 пройдених курсів дистанційного навчання;
- 7013 пройдених курсів аудиторного навчання.

Корпоративний університет для підвищення кваліфікації менеджерів різних рівнів.

Основні напрямки навчання:

Сертифікаційні програми;

- Вхід у спеціальність;
- Програми з розвитку професійних навичок;
- Загальний менеджмент;
- LEAN;
- Особистий розвиток.

Стандарт ISO 26000

Від початку 2019 року в компанії діє Політика застосування стандарту ISO 26000 з соціальної відповідальності, що свідчить про дотримання найкращих світових практик. Сталий розвиток компанії передбачає роботу в таких напрямках:

I. Стратегія сталого розвитку компанії.

II. Звітування із сталого розвитку (щорічний).

III. Взаємодія з зацікавленими сторонами.

Ключові теми, на яких зосереджена Політика застосування стандарту ISO 26000 у компанії:

→ Організаційне управління

→ Права людини

→ Трудові практики

→ Навколишнє середовище

→ Ділова етика

→ Відповідальність перед клієнтами

→ Суспільство і громади.

Ділова етика та комплаєнс.

Нова Пошта дотримується законодавства України та найкращих тоадицій ділової етики та доброчесності. Для цього в компанії діє система комплаєнс як комплекс ініціатив, спрямований на запобігання ризиків.

Система комплаєнсу Нової Пошти включає:

❖ *Кодекс корпоративної етики* охоплює такі аспекти: взаємини в середині компанії; конфлікт інтересів; відносини з контрагентами, клієнтами, державними органами та ЗМІ.

❖ *Антикорупційна політика*, яка передбачає підвищення антикорупційної культури серед своїх працівників та заохочуємо дотримуватися принципів та вимог цієї політики у сіх своїх контрагентів та інших осіб, які прямо чи опосередковано перебувають у правовідносинах з компанією;

❖ *Антимонопольна політика*, яка передбачає підтримання і пропаганди конкуренції, завдяки якій клієнти мають змогу вибирати, але засуджуємо будь-яку антиконкурентну поведінку на ринку логістичних, поштових та суміжних послуг.

❖ *Кодекс поведінки постачальників*, який передбачає вживати заходів, які є необхідними для забезпечення розуміння і дотримання їхніми штатними працівниками і працівниками за договорами вимог цього Кодексу, включаючи проведення ефективних політик, процедур, навчання і надання підтримки.

❖ *Політика рівних можливостей*, яка передбачає заборону дискримінації при прийомі на роботу, оплаті праці, кар'єрному зростанні за статевою, віковою, релігійною, національною ознаками та іншими ознаками.

«До Ба Ді» розпочатий у 2020 році разом із партнерами проєкт допомоги людям старшого віку з невеликих міст та селищ з безплатної доставки продуктових наборів. За 2 роки було доставлено 85 400 продуктових наборів для самотніх та соціально незахищених людей похилого віку по всій Україні [31].

З початком широкомасштабного російського вторгнення в Україну у 2022 році, Нова пошта запустила напрямок – Humanitarian Nova Poshta, у рамках якого компанія власним коштом доставляє вантажі тим, хто перебуває у скрутні та потребує допомоги. За 6 місяців повномасштабної війни доставили 81 тис. посилок із гуманітарною допомогою коштом Нової пошти. Також збільшили кількість українських фондів та волонтерських організацій, яким допомагаємо доставляти гуманітарні вантажі до 350.

З перших днів війни включилася у допомогу країні, створила та допомагає евакуювати бізнес у відносно безпечні регіони країни – зі сходу на захід. Також Нова пошта разом із Дія. Бізнес започаткувала та впровадила програму евакуації бізнесу з гарячих регіонів і спокійні міста країни і щотижня перевозить нові компанії.

11 серпня 2022 року у Києві стартував «Ультрамарафон вдячності». Рятувальник ДСНС України Володимир Сковородка пробіг 850 кілометрів від Києва до Варшави, щоб подякувати польському народу за підтримку України під час війни та зібрати кошти на закупівлю сучасного обладнання для розмінування водойм в Україні. Адже Україна наразі – одна із найзамінованиших територій світу, більше третини її території. Ультрамарафон тривав 14 днів і 24 серпня 2022 року Володимир Сковородка фінішував у столиці Польщі. Маршрут пролягав

через 5 українських і 5 польських міст: Київ — Житомир — Рівне — Луцьк — Ковель — Хелм — Люблін — Гарволін — Вйонзовна — Варшава. Проект організували Нова пошта, благодійний фонд «Українські вогнеборці» та ГУ ДСНС України [31].

Висновки до розділу 2

Нова Пошта є одним із найбільших в Україні роботодавців, станом на квітень 2022 року в компанії працює понад 30000 осіб +10 000 осіб працюють у партнерських відділеннях.

Нова пошта входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні. За 2021 рік ця група компаній перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 6,4 млрд гривень податків і зборів, а за 6 місяців 2022 року – 2,9 млрд грн [31].

В Нова пошта дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном. Мережа компанії налічує більше 9300 відділень по всій Україні та понад 11000 поштоматів, а кількість відправлень за 2020 рік перевищила 300 млн посилок та вантажів.

У 2021 році Нова Пошта доставила 372 млн відправлень по всій Україні, що на 14% більше, ніж у 2020 році. За півроку 2022 року, не зважаючи на повномасштабну війну, компанія перевезла більше 113 млн посилок та вантажів.

Аналіз економічних показників компанії за період 2018-2020 роки про поступове нарощування обсягів надання поштових послуг і фінансову стійкість.

Економічні показники діяльності свідчать про збільшення/зростання: загального прибутку на 72,8% (2019 р.) і в 2,7 рази (2018 р.); чистого прибутку на 73% (2019 р.) і в 2,7 рази (2018 р.); фонду оплати праці працівників на 22,4% (2019 р.) і 50,7% (2018 р.); чисельності працюючих на 14,3% до 32000 осіб (2019 р.) і 25,2% (2018 р.); продуктивності праці у натуральному виразі на 30,6% (2019 р.) і 31,1% (2018 р.); продуктивності праці у грошовому виразі на 11,9%(2019 р.) і 45,1% (2018 р.); середньомісячної заробітної плати штатних працівників на 12,1% (2019 р.) і 16,7% (2018 р.); рентабельності поштових послуг на 5,1% (2019 р.) і 7,7% (2018 р.); рентабельності діяльності на 1,78% (2019 р.), 2,95% (2018 р.).

Аналіз трансформацій у кадровому забезпеченні компанії станом на 2020 рік у порівнянні з 2019 роком і 2018 роком, свідчить про те, що середньооблікова чисельність працівників зросла на 4000 осіб (2019 р.), і 6450 осіб (2018 р.), як наслідок збільшення кількості відділень до 8149 або на 34,5% більше ніж в 2019 році – 6061, в 2 рази більше ніж у 2018 році.

Сталий розвиток для «Нова пошта» – набагато ширше поняття, ніж просто благодійність чи сплата податків. Це не лише власний успіх, але й щасливий клієнт, задоволений працівник, заможна та мирна Україна.

З 2016 року в компанії «Нова пошта» діє стратегія сталого розвитку. Це практичний документ, «дорожня карта». Кожен проект, який реалізує «Нова пошта», має чіткий зв'язок з місією і цінностями бренду. Також з 2016 року компанія розпочала публікувати звітність зі сталого розвитку. Від початку 2019 року в компанії діє Політика застосування стандарту ISO 26000 з соціальної відповідальності, що свідчить про дотримання найкращих світових практик.

Ключові теми, на яких зосереджена Політика застосування стандарту ISO 26000 у компанії: Організаційне управління; Права людини; Трудові практики; Навколишнє середовище; Ділова етика; Відповідальність перед клієнтами; Суспільство і громади.

Система Сталого Розвитку «Нова Пошта» підтримує 10 принципів Глобального Договору ООН з прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією. Докладають значних зусиль задля досягнення Глобальних 17 цілей сталого розвитку: Ні бідності; Ні голоду; Гарне здоров'я; Якісна освіта; Гендерна рівність; Чиста вода та належні санітарні умови; Відновлювальна енергія; Гідна праця та економічне зростання; Інновації та інфраструктура; Зменшення нерівності; Сталий розвиток міст та спільнот; Відповідальне споживання; Боротьба зі зміною клімату; Збереження морських екосистем; Збереження екосистем суші; Мир і справедливість; Партнерство заради стійкого розвитку.

Підсумовуючи вищевикладене, вважаємо, що компанія «Нова Пошта» забезпечує високий рівень системи сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА» У СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Чинники формування сталого розвитку персоналу компанії

На сучасному етапі у підприємств виникає необхідність у стратегічному узгодженні всіх зацікавлених груп акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів, трудових колективів, тому проблема забезпечення сталого розвитку є актуальною для усіх промислових підприємств.

Розглянемо детальніше складові сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта»:

1. Економічне зростання: збільшення капіталу та отримання доходів підприємств, вчасне і повне виконання зобов'язань перед кредиторами, зростання попиту на продукцію, освоєння нових ринків збуту або розширення існуючої частки ринку, залучення інвесторів., впровадження інновацій, підвищення іміджу підприємства та досягнення конкурентних переваг. Економічне зростання забезпечення сталого розвитку передбачає розробку фінансової стратегії для інвестиційного забезпечення діяльності промислових підприємств та пошук джерел збільшення капіталу.

2. Соціальна відповідальність: для працівників (оплата праці, підвищення кваліфікації та сприяння розвитку персоналу, охорона праці), для покупців (якість і безпечність поштових відправлень (послуг); для суспільства (задоволення споживчих потреб населення, збереження та розвиток інфраструктури). Соціальна спрямованість сталого розвитку компанії може проявлятися у накопиченні інтелектуального потенціалу.

3. Екологічна безпека: зниження забруднення навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів, утилізація відходів виробництва промислових підприємств. Екологічна безпека (екологізація) є важливою складовою сталого розвитку промислового підприємства, оскільки в процесі ведення своєї діяльності спостерігається негативний антропогенний вплив як на

стан навколишнього середовища, так і здоров'я людини. Слід відзначити, що поєднання складових сталого розвитку на даний час є одним з основних завдань промислових підприємств. Отже, забезпечення гармонійного поєднання економічної, соціальної та екологічної складової сталого розвитку дозволить сформувати стійку конкурентну перевагу Прат «Нова Пошта».

Цікавим науковим підходом є теорія формування сталого розвитку персоналу суб'єкту господарювання (підприємства, товариства).

Пропонуємо сформувати сталий розвиток персоналу компанії «Нова Пошта».

Для цього необхідно виділити критерії формування сталого розвитку персоналу компанії, серед яких запропонуємо наступні:

1. Організаційно-економічні, техніко-технологічні заходи у контексті реалізації ефективної кадрової політики сталого розвитку персоналу;
2. Дотримання положень нормативно-правових актів України, що регулюють відносини у сфері управління трудовими відносинами;
3. Задоволення потреб колективу, у тому числі пріоритетних (мінімальна заробітна плата, дотримання законодавчо встановлених гарантій для зайнятого населення, що регулюється низкою нормативно-правових актів України);
4. Вимоги до працівників, які мають відповідну базу з точки зору соціально-економічного обґрунтування їх необхідності для виконання професійно-службових обов'язків, закріплених у посадових інструкціях;
5. Рівень мотивованості кадрів у підвищенні професійного рівня, розширенні зони компетентностей, відповідальності, кар'єрного зростання.

Проведемо експертну оцінку, до якої будуть входити десять респондентів, що визначать рейтинг цих п'яти чинників формування сталого розвитку персоналу компанії. Таким чином визначимо, який з них буде найбільш дієвішим та цікавішим для персоналу компанії.

Складемо всі результати в таблицю 3.1 нижче, з чого зробимо відповідні висновки.

Експертна оцінка критеріїв щодо формування сталого розвитку персоналу компанії ТОВ «Нова Пошта»

№ з/П	Експерти										Сума
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1*	1	1	5	4	1	5	5	3	3	3	31
2*	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	17
3*	4	3	3	3	3	2	2	5	1	5	31
4*	3	5	4	5	4	3	2	1	5	2	34
5*	5	4	1	1	5	4	4	4	4	4	36
Разом:	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150

1,2*,3*,4*,5* – чинники формування сталого розвитку персоналу компанії, які визначені вище по тексту*

Отже, щоб визначити узгодженість думок, необхідно скористатись формулою. Таким чином визначемо одну найсуттєвішу характеристику.

Скористаємось значенням коефіцієнта конкордації, який обчислюється за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n)} \quad (3.1)$$

де n - кількість експертів (для запропонованого прикладу 10),

m - кількість об'єктів дослідження (експертизи) (в прикладі 5),

S – сума квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкту експертизи від середнього значення.

Потрібні для обчислення коефіцієнта конкордації величини відобразимо в табл. 3.2.

Розрахунок квадратів відхилень рангів кожного критерія експертизи від середньої суми рангів

№ з/п	Експерти			Середня оцінка	Сума (S')
	1	...	10		
1	2	3	4	5	6
1	1	...	3	3,10	$(15-3,10)^2 = 141,61$
2	2	...	1	1,70	$(15-1,7)^2 = 176,89$
3	4	...	5	3,10	$(15-3,10)^2 = 141,61$
4	3	...	2	3,40	$(15-3,40)^2 = 134,56$
5	5	...	4	3,60	$(15-3,60)^2 = 129,96$
Разом	15	15	15	15	
	150				724,63

Розрахуємо коефіцієнт конкордації по формулі:

$$W = \frac{724,63}{\frac{1}{12} 10^{2*}(5^3 - 5)} = 0,72463$$

Така величина коефіцієнта конкордації ($0 < 0,72463 \leq 1$) свідчить про достатню узгодженість експертних оцінок.

Наступним етапом буде визначення еталонних рангів для критеріїв формування сталого розвитку персоналу компанії.

Для цього необхідно надати певний ранг критерію, який визначається за сумою набраних балів під час опитування.

Результати наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Визначення еталонних рангів для критеріїв формування сталого розвитку персоналу компанії

№ з/п	Експерти										Сума	Ранг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	1	1	5	4	1	5	5	3	3	3	31	4
2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	17	5
3	4	3	3	3	3	2	2	5	1	5	31	3
4	3	5	4	5	4	3	2	1	5	2	34	2
5	5	4	1	1	5	4	4	4	4	4	36	1
Разом:											150	

6.

Результатом проведених розрахунків є рейтинг критеріїв формування сталого розвитку персоналу компанії (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Рейтинг критеріїв формування сталого розвитку персоналу компанії

№ з/п	Критерії	Ранг
1	Рівень мотивованості кадрів у підвищенні професійного рівня, розширенні зони компетентностей, відповідальності, кар'єрного зростання	1
2	Вимоги до працівників, які мають відповідну базу з точки зору соціально-економічного обґрунтування їх необхідності для виконання професійно-службових обов'язків, закріплених у посадових інструкціях	2
3	Задоволення потреб колективу, у тому числі пріоритетних (мінімальна заробітна плата, дотримання законодавчо встановлених гарантій для зайнятого населення, що регулюється низкою нормативно-правових актів України)	3
4	Організаційно-економічні, техніко-технологічні заходи у контексті реалізації ефективної кадрової політики сталого розвитку персоналу;	4
5	Дотримання положень нормативно-правових актів України, що регулюють відносини у сфері управління найманою працею.	5

Отже, за результатами опитування, найбільш важливим критерієм формування сталого розвитку персоналу компанії є рівень мотивованості кадрів у підвищенні професійного рівня, розширенні зони компетентностей, відповідальності, кар'єрного зростання.

3.2. Удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку компанії за рахунок введення надбавки за стаж роботи для диспетчерської служби

Вагомим напрямком вдосконалення соціальної складової системи сталого розвитку є вдосконалення організації оплати праці працівників через розширення практики індивідуального підходу до оплати праці, тобто індивідуалізація надбавок до заробітної плати на прикладі служби диспетчерів, в залежності від стажу роботи.

Він буде доцільний, оскільки:

- в їхні функціональні обов'язки входить спілкування як з відвідувачами, так і з вищим керівництвом, що становить більшу частину їх робочого часу;
- виконувану ними роботу важко регламентувати;
- якість виконаної роботи впливає на результати діяльності компанії загалом;
- необхідно чітко дотримуватись стандартів та жорсткого контролю якості;
- визначений період часу, за який необхідно досягти певних результатів.

В такому випадку встановлення індивідуальних надбавок службі диспетчерів будуть стимулювати їх до більш кращих результатів праці, що сприятиме досягненню цілей компанії.

Аналіз системи надбавок до заробітної плати в компанії ТОВ «Нова Пошта» показав, що максимально премія складає 50%. В неї входять наступні складові:

- ✓ Цільовий показник доставок $\leq 93,5\% - 20\%$;
- ✓ Показник заявок $\leq 99\% - 20\%$;

✓ Ефективність праці – 10%.

Тому другим напрямком удосконалення системи оплати праці служби диспетчерів може бути ефективність системи надбавок з правильно визначеними умовами цих доплат. “Вузким” місцем системи оплати праці в компанії ТОВ «Нова Пошта» є те, що не погодинна ставка, за допомогою якої визначається заробітна плата диспетчерів не залежить від стажу роботи в компанії.

Пропонуємо наступні розміри коефіцієнту надбавки залежно від стажу роботи в компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розміри коефіцієнту надбавки залежно від стажу роботи диспетчерів

Види надбавок	Кількість відпрацьованих років у компанії	Коефіцієнт (надбавка до заробітної плати, за стаж)
Взалежності від стажу роботи в компанії	Один рік	1,00
	Два роки	1,02
	Три роки	1,05
	Чотири роки	1,07
	П'ять - шість років	1,10
	Сім-дев'ять років	1,12
	Десять років	1,15
	Понад 10 років	1,20

Дана система надбавок до заробітної плати, в порівнянні з існуючою, буде мати такі зміни:

- поява надбавки до з/п за стаж роботи в компанії „Нова Пошта”, що може значно підвищити зацікавленість диспетчерів з великим стажем роботи та зменшити їх плинність.

Диспетчерська служба складає 70 осіб.

**Заробітна плата диспетчерської служби компанії „Нова Пошта”
з урахуванням надбавки за стаж роботи**

Працівники з урахуванням стажу роботи в компанії	Чисельність, осіб	Базова погодинна ставка/Оклад грн/год	Коефіцієнт надбавки за стаж роботи	Заробітна плата, грн./год /оклад
1	2	3	4	5
1 рік		-	-	-
Стажисти диспетчерів	6	42,00	–	42,00
Диспетчери	2	75,00	–	75,00
2 роки				
Диспетчери	11	75,00	1,02	76,50
3 роки				
Диспетчери	9	75,00	1,05	78,75
Старші оператори	1	110,00	1,05	115,5
4 роки				
Диспетчери	9	75,00	1,07	80,25
Старші оператори	2	110,00	1,07	117,7
5 - 6 років				
Диспетчери	7	75,00	1,10	82,50
Старші оператори	1	110,00	1,10	121,00
Керівники відділу	1	19900,00	1,10	21890,00
7 - 9 років				
Диспетчери	8	75,00	1,12	84,00
Старші оператори	2	110,00	1,12	123,20
10 років				
Диспетчери	3	75,00	1,15	86,75
Старші оператори	2	110,00	1,15	126,50
Керівники відділу	2	19900,00	1,15	22885,00
Понад 10 років				
Диспетчери	3	75,00	1,20	90,00
Керівники відділу	1	19900,00	1,20	23880,00
Всього	70			x

Обраховуючи для порівняння заробітної плати існуючої та запропонованої системи оплати праці, беремо для розрахунків середню тривалість робочого часу 160 годин в місяць згідно умов трудового договору табл. 3.7.

**Порівняння заробітної плати існуючої та запропонованої системи
оплати праці диспетчерської служби з урахуванням
надбавок за стаж роботи**

Стаж роботи В компанії	Посади	Чисельність, осіб	Існуюча погодина ставка, грн./год	Запропонована погодина ставка грн./год	Заробітна плата за існуючою надбавкою, тис.грн/місяць	Заробітна плата за запропонованою надбавкою, тис.грн/місяць	Відхилення тис. грн/міс.
1	2		3	4	5	6	7
1 рік	Стажисти диспетчерів	6	42,00	42,00	40,32	40,32	-
	Диспетчери	2	75,00	75,00	24,00	24,00	-
2 роки	Диспетчери	11	75,00	76,50	132,00	134,64	+2,64
3 роки	Диспетчери	9	75,00	78,75	108,00	113,4	+5,4
	Старші оператори	1	110,00	115,5	17,60	18,48	+0,88
4 роки	Диспетчери	9	75,00	80,25	108,00	115,56	+7,56
	Старші оператори	2	110,00	117,7	35,20	37,66	+2,46
5 - 6 років	Диспетчери	7	75,00	82,50	84,00	92,40	+8,4
	Старші оператори	1	110,00	121,00	17,60	19,36	+1,76
	Керівник відділу	1	19000,00	21890,00	19,00	21,89	+2,89
7 - 9 років	Диспетчери	8	75,00	84,00	96,00	107,52	+11,52
	Старші оператори	2	110,00	123,20	35,20	39,42	+4,22
10 років	Диспетчери	3	75,00	86,75	36,00	41,64	+5,64
	Старші оператори	2	110,00	126,50	35,20	40,48	+5,28
	Керівник відділу	2	19000,0	22885,00	38,0	45,77	+7,77
Понад 10 років	Диспетчери	3	75,00	90,00	36,00	43,20	+7,20
	Керівник відділу	1	19000,0	23880,00	19,00	23,88	+4,88
Всього							+78,50

Збільшення фонду заробітної плати диспетчерської служби з урахуванням надбавок за стаж роботи:

$$\Delta \text{Фз/п} = 78,5 * 12 \text{ місяців} = 942 \text{ тис. грн.}$$

$$\% \text{Фз/п} 2020 = 942 : 6375000 * 100 = 0,014\%$$

Потрібно знайти резерви покриття суми надбавок за стаж роботи диспетчерської служби.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності заходів щодо удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Обґрунтування щодо збільшення фонду заробітної плати диспетчерської служби на 942 тис. грн. зробимо через пошук резервів продуктивності праці диспетчера за допомогою індивідуальної фотографії робочого часу (табл.3.8)

Таблиця 3.8

Реєстрація спостережень індивідуальної фотографії робочого часу диспетчера

№ з/п	Назва витрат робочого часу	Поточний час		Тривалість		Індекс витрат робочого часу	Примітка
		го-дина	хви-лина	го-дин а	хви-лина		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Початок спостережень	09	00	-	-	-	-
	Відмітка у журналі про прихід на роботу	09	03		3	Тпз	
2	Включення ноутбука	09	08		5	Тпз	
3	Відкриття програмного забезпечення для роботи диспетчера	09	12		4	Тдр	-
4	Підключення навушників до ноутбуку	09	18		6	Тдр	-

Продовження табл.3.8

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Розмова з клієнтами	10	58		100	Тор	-
6	Розмова з іншим диспетчером	11	03		5	Твза	Особиста
7	Розмова з клієнтами	11	48		45	Тор	
8	Відпочинок	11	58		10	Трп	
9	Технічний збій програми ноутбука, нове підключення	12	06		8	Твн	-
10	Розмова з старшим оператором	12	15		9	Твн	Службова
11	Розмова з клієнтами	14	47		152	Тор	-
12	Розмова з іншим диспетчером	14	55		8	Твн	Службова
13	Блокування ноутбука, прибирання на місці	15	00		5	Том	-
14	Обідня перерва	15	30		30*	-	-
15	Розблокування ноутбука	15	32		2	Тдр	-
16	Розмова з клієнтами	16	10		38	Тор	-
17	Відпочинок	16	20		10	Трп	
18	Розмова з клієнтами	17	27		67	Тор	-
19	Прибирання місця, виключення ноутбука	17	30		3	Тпз	
20	Разом				480		

**Час обіду не враховується у витратах робочого часу*

Зведення результатів спостереження робочого часу диспетчера наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Зведення результатів спостереження робочого часу диспетчера

№ з/п	Індекс	Номер операції	Тривалість, хв.	Питома вага у тривалості спостереження, %
1	Тпз	2,3,20	11	2,29
2	Тдр	3,4,15	12	2,5
3	Тор	5,7,11,16,18	402	83,75
4	Том	13	5	1,04
5	Трп	8,17	20	4,17
6	Твза	6	5	1,04
7	Твн	9,10,12	25	5,21
8	Всього		480	100

Виходячи з отриманих результатів, в табл. 3.10 наведено фактичний і нормований (проектований) баланси робочого часу диспетчера.

Таблиця 3.10

Фактичний і проектований баланси використання робочого часу

№ з/п	Витрати часу	Фактичний час		Проектований час		Відхилення, хв
		хв	%	хв.	%	
1	Підготовчо-заклучний час	11	2,29	10	2,08	-1
2	Час допоміжної роботи	12	2,5	12	2,5	-
3	Час основної роботи	402	83,75	424	88,34	+22
4	Час на обслуговування робочого місця	5	1,04	10	2,08	+5
5	Час регламентованої перерви	20	4,17	24*	5,0	+4
6	Витрати часу незалежно від працівника	5	1,04	-	-	-5
7	Витрати часу з вини працівника	25	5,21	-	-	-25
8	Всього	480	100	480	100	-

Як видно з табл. 3.10, регламентовані перерви керівника групи складають 5% від робочого часу, тобто 24 хв.

Проаналізувавши вищезазначене, визначаємо аналітичні коефіцієнти, що характеризують використання робочого часу диспетчера.

1) Питома вага операційного часу визначається за формулою (3.2):

$$K_1 = \frac{T_{ор} + T_{др}}{T_{зм}} * 100 \quad (3.2)$$

$$K_1 = \frac{402 + 12}{480} * 100 = 86,25\%$$

2) Питома вага втрат робочого часу з вини працівника визначається за формулою (3.3):

$$K_2 = \frac{(T_{рп\ факт} - T_{рп\ проект}) + T_{вза}}{T_{зм}} * 100 \quad (3.3)$$

$$K_2 = \frac{(20 - 24) + 5}{480} * 100 = 0,83\%$$

3) Питома вага втрат робочого часу не з вини працівника часу рахується за формулою (3.4):

$$K_3 = \frac{T_{вн}}{T_{зм}} * 100 \quad (3.4)$$

$$K_3 = \frac{25}{480} * 100 = 5,21\%$$

4) Проектування раціонального робочого часу визначається за формулою (2.4):

$$T_{рац} = T_{ор} + T_{др} + (T_{рп\ факт} - T_{рп\ проект}) + T_{вза} + T_{вн} \quad (3.5)$$

$$T_{рац} = 402 + 12 + (20 - 24) + 5 + 25 = 443 \text{ хв.}$$

5) Можливе підвищення продуктивності праці у разі усунення втрат робочого часу з причин

5.1) залежних від працівника визначається за формулою (3.6):

$$\Delta ПП_1 = \frac{(T_{рп\ факт} - T_{рп\ проект}) + T_{вза}}{T_{ор} + T_{др}} * 100 \quad (3.6)$$

$$\Delta ПП_1 = \frac{(20 - 24) + 5}{414} * 100 = \frac{16}{398} * 100 = 0,24\%$$

5.2) залежних від працівника визначається за формулою (3.7):

$$\Delta\Pi\Pi_2 = \frac{T_{ВН}}{T_{ор}+T_{др}} * 100 \quad (3.7)$$

$$\Delta\Pi\Pi_2 = \frac{25}{414} * 100 = 6,04\%$$

Загальне підвищення продуктивності праці на робочому місці визначається за формулою (3.8)

$$\Delta\Pi\Pi = \Delta\Pi\Pi_1 + \Delta\Pi\Pi_2 \quad (3.8)$$

$$\Delta\Pi\Pi = 0,24 + 6,04 = 6,28\%$$

б) Коефіцієнт завантаження працівника протягом зміни визначається за формулою (3.9):

$$K_{зв} = \frac{T_{ор}+T_{др}+T_{ом}+T_{пз}+T_{рп\ проект}}{T_{зм}} * 100 \quad (3.9)$$

$$K_{зв} = \frac{402+12+11+5+24}{480} * 100 = \frac{446}{480} * 100 = 94,58\%$$

7) Частка ручної праці визначається за формулою (3.10):

$$Ч_p = \frac{T_{ор}+T_{др}}{T_{зм}} * 100 \quad (3.10)$$

$$Ч_p = \frac{402+12}{480} * 100 = 86,25\%$$

Отже, на основі отриманих результатів, можна запропонувати покращити організацію праці диспетчера:

- більш пильне спостереження за розмовами (не службовими) у робочий час;
- попередження старших операторів про відволікання диспетчерів від роботи на розмови у робочий час;
- регламентування використання перерв диспетчерів на рівні 24 хв. за зміну.

Реалізація запропонованих заходів щодо ліквідації непродуктивних витрат робочого часу диспетчерів, то продуктивність праці зросте на 6,28%.

Проаналізуємо ефективність праці оброблення звернень у ТОВ «Нова пошта» за 2018-2020 роки у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Ефективність праці оброблення звернень у ТОВ «Нова пошта»
за 2018-2020 роки**

№	Показник	2018	2019	2020	Середній рівень за 2019–2020 роки	Проектний період
1	Кількість реалізованих звернень, млн. шт.	175	213	318	265	265+71= 336
2	Приріст реалізованих звернень, млн. шт.	–	38	105	71	+71*
3	Обробка звернень клієнтів, дні	3,2	2,77	2,56	2,66	2,66–0,32 = =2,34
4	Приріст обробки звернень клієнтів, дні	–	–0,43	–0,21	–0,32	–0,32
5	Час обробки звернень клієнтів	12,13	11,24	09,19	10,21	10,21–1,47= =8,74
6	Приріст часу обробки звернень клієнтів	–	–0,89	–2,05	–1,47	–1,47

Розраховано за даними [15–17]

Згідно проведених розрахунків (таблиця 3.10) у компанії ТОВ «Нова Пошта» у 2021 році спостерігається високий рівень забезпечення ефективності праці, а саме:

- ✓ кількість звернень збільшиться $336 - 318 = 18$ тис. шт або на 6,2%;
- ✓ з урахуванням приросту продуктивності праці (формула 3.8)
 $336 * (1 + 6,28/100) = 357$ тис. шт.
- ✓ кількість звернень з урахуванням приросту продуктивності праці диспетчерів збільшиться $357 - 318 = 39$ тис. шт. або на 12,3%;
- ✓ одне звернення клієнтів (внутрішні розцінки компанії 2020 році) дорівнює **46,95** грн.;
- ✓ збільшення проектного чистого доходу від реалізації поштових послуг:

$\Delta\text{ЧД} = 39 * 46,95 = 1831,05$ тис.грн. = 1,83 млн. грн.

Проаналізуємо в таблиці 3.12 вплив запропонованих заходів щодо удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку на показники діяльності товариства.

Таблиця 3.12

Вплив заходів із удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку на показники діяльності ПрАТ «ТерА»

№ з/п	Показник, млн. грн.	2020 рік	Проект	Відхилення	
				Абсолютне, +;–	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації поштових послуг	13453	13454,83	1,83	0,014
2	Собівартість реалізованої продукції поштових послуг	10504	10504,942	0,942	0,009
3	Валовий прибуток	2949	2949,888	0,888	0,030
4	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	12429	12429,942	0,942	0,008
5	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1024	1024,888	0,888	0,09
6	Фонд заробітної плати працюючих	6375	6375,942	0,942	0,014

Результати таблиця 3.12 свідчать, що впровадження надбавок за стаж роботи для диспетчерської служби є реальним заходом з метою удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку, який збільшує прибуток компанії на 0,09%.

Впровадження заходу буде сприяти підвищенню мотивації, старанності, лояльності диспетчерів компанії. Утриманню працівників на одному робочому місці з часом дасть економію витрат на навчання нових працівників.

Висновок до розділу 3

Аналіз системи сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» свідчить про його високий рівень. Водночас соціальна складова сталого розвитку, зокрема, включає: для працівників (оплата праці, підвищення кваліфікації та сприяння розвитку персоналу, охорона праці), для покупців (якість і безпечність поштових відправлень); для суспільства (задоволення споживчих потреб населення, збереження та розвиток інфраструктури). Соціальна спрямованість сталого розвитку компанії може проявлятися у накопиченні інтелектуального потенціалу.

Пропонуємо сформувані критерії сталого розвитку персоналу компанії «Нова Пошта».

Для цього необхідно виділити чинники формування сталого розвитку персоналу компанії, серед яких запропонуємо наступні:

7. Організаційно-економічні, техніко-технологічні заходи у контексті реалізації ефективної кадрової політики сталого розвитку персоналу;

8. Дотримання положень нормативно-правових актів України, що регулюють відносини у сфері управління трудовими відносинами;

9. Задоволення потреб колективу, у тому числі пріоритетних (мінімальна заробітна плата, дотримання законодавчо встановлених гарантій для зайнятого населення, що регулюється низкою нормативно-правових актів України);

10. Вимоги до працівників, які мають відповідну базу з точки зору соціально-економічного обґрунтування їх необхідності для виконання професійно-службових обов'язків, закріплених у посадових інструкціях;

11. Рівень мотивованості кадрів у підвищенні професійного рівня, розширенні зони компетентностей, відповідальності, кар'єрного зростання.

Проведена експертна оцінка свідчить, що найбільш важливим критерієм формування сталого розвитку персоналу компанії є рівень мотивованості кадрів

у підвищенні професійного рівня, розширенні зони компетентностей, відповідальності, кар'єрного зростання.

Вагомим напрямком вдосконалення соціальної складової системи сталого розвитку є вдосконалення організації оплати праці працівників через розширення практики індивідуального підходу до оплати праці, тобто індивідуалізація надбавок до заробітної плати на прикладі служби диспетчерів, в залежності від стажу роботи.

В такому випадку встановлення індивідуальних надбавок службі диспетчерів будуть стимулювати їх до більш кращих результатів праці, що сприятиме досягненню цілей компанії.

Збільшення фонду заробітної плати диспетчерської служби з урахуванням надбавок за стаж роботи складає 942 тис. грн. або 0,014% від загального фонду заробітної плати працюючих компанії.

Для покриття суми індивідуальних надбавок за стаж роботи диспетчерської служби застосовано фотографію робочого часу диспетчера, яка свідчить що у середньому є понад 6% приросту продуктивності праці за рахунок ліквідації непродуктивних витрат праці. Що збільшить приріст чистого доходу від реалізації поштових послуг на 1,83 млн. грн. або 0,014%. За рахунок покращення роботи диспетчерської служби повністю перекриваються витрати на індивідуальні надбавки за стаж роботи.

Впровадження надбавок за стаж роботи для диспетчерської служби є реальним заходом з метою удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку, який збільшує прибуток компанії на 888 тис. грн. або 0,09%.

ВИСНОВКИ

Сьогодні більше 90 % керівників заявляють, що сталість є важливою для успіху їх компанії, реалізувати яку можливо через розробку стратегій сталого розвитку, продаж сталих товарів та послуг, створення посад менеджера з питань сталого розвитку та публікацій звітів про сталість для споживачів, інвесторів, активістів та суспільства в цілому.

З урахуванням стратегічної спрямованості реалізації сталого розвитку завданнями сучасних промислових підприємств є:

- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- збільшення частки на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- вдосконалення технології виробництва, переоснащення технічної бази виробництва;
- впровадження інновацій;
- дотримання правових норм та екологічних вимог;
- впровадження систем навчання та оцінювання персоналу;
- створення відповідних умов праці.

Нова Пошта є одним із найбільших в Україні роботодавців, станом на квітень 2022 року в компанії працює понад 30000 осіб +10 000 осіб працюють у партнерських відділеннях.

Нова пошта входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні. За 2021 рік ця група компаній перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 6,4 млрд. гривень податків і зборів, а за 6 місяців 2022 року – 2,9 млрд. грн.

В Нова пошта дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном. Мережа компанії налічує більше 9300 відділень по всій Україні та понад 11000 поштоматів, а кількість відправлень за 2020 рік перевищила 300 млн. посилок та вантажів.

У 2021 році Нова Пошта доставила 372 млн. відправлень по всій Україні, що на 14% більше, ніж у 2020 році. За півроку 2022 року, не зважаючи на повномасштабну війну, компанія перевезла більше 113 млн. посилок та вантажів.

Аналіз економічних показників компанії за період 2018-2020 роки про поступове нарощування обсягів надання поштових послуг і фінансову стійкість.

Економічні показники діяльності свідчать про збільшення/зростання: загального прибутку на 72,8% (2019 р.) і в 2,7 рази (2018 р.); чистого прибутку на 73% (2019 р.) і в 2,7 рази (2018 р.); фонду оплати праці працівників на 22,4% (2019 р.) і 50,7% (2018 р.); чисельності працюючих на 14,3% до 32000 осіб (2019 р.) і 25,2% (2018 р.); продуктивності праці у натуральному виразі на 30,6% (2019 р.) і 31,1% (2018 р.); продуктивності праці у грошовому виразі на 11,9% (2019 р.) і 45,1% (2018 р.); середньомісячної заробітної плати штатних працівників на 12,1% (2019 р.) і 16,7% (2018 р.); рентабельності поштових послуг на 5,1% (2019 р.) і 7,7% (2018 р.); рентабельності діяльності компанії на 1,78% (2019 р.) і 2,95% (2018 р.).

Аналіз трансформацій у кадровому забезпеченні компанії станом на 2020 рік у порівнянні з 2019 роком і 2018 роком, свідчить про те, що середньооблікова чисельність працівників зросла на 4000 осіб (2019 р.), і 6450 осіб (2018 р.), як наслідок збільшення кількості відділень до 8149 або на 34,5% більше ніж в 2019 році – 6061, в 2 рази більше ніж у 2018 році.

Сталий розвиток для «Нова пошта» – набагато ширше поняття, ніж просто благодійність чи сплата податків. Це не лише власний успіх, але й щасливий клієнт, задоволений працівник, заможна та мирна Україна.

З 2016 року в компанії «Нова пошта» діє стратегія сталого розвитку. Це практичний документ, «дорожня карта». Кожен проект, який реалізує «Нова пошта», має чіткий зв'язок з місією і цінностями бренду. Також з 2016 року компанія розпочала публікувати звітність зі сталого розвитку. Від початку 2019 року в компанії діє Політика застосування стандарту ISO 26000 з соціальної відповідальності, що свідчить про дотримання найкращих світових практик. Сталий розвиток компанії передбачає роботу в таких напрямках:

- I. Стратегія сталого розвитку компанії.
- II. Звітування із сталого розвитку (щорічний).
- III. Взаємодія з зацікавленими сторонами.

Ключові теми, на яких зосереджена Політика застосування стандарту ISO 26000 у компанії: Організаційне управління; Права людини; Трудові практики; Навколишнє середовище; Ділова етика; Відповідальність перед клієнтами; Суспільство і громади.

Система Сталого Розвитку «Нова Пошта» підтримує 10 принципів Глобального Договору ООН з прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією. Докладають значних зусиль задля досягнення Глобальних 17 цілей сталого розвитку: Ні бідності; Ні голоду; Гарне здоров'я; Якісна освіта; Гендерна рівність; Чиста вода та належні санітарні умови; Відновлювальна енергія; Гідна праця та економічне зростання; Інновації та інфраструктура; Зменшення нерівності; Сталий розвиток міст та спільнот; Відповідальне споживання; Боротьба зі зміною клімату; Збереження морських екосистем; Збереження екосистем суші; Мир і справедливість; Партнерство заради стійкого розвитку.

Компанія «Нова Пошта» забезпечує високий рівень системи сталого розвитку. Водночас соціальна складова сталого розвитку, зокрема, включає: для працівників (оплата праці, підвищення кваліфікації та сприяння розвитку персоналу, охорона праці), для покупців (якість і безпечність поштових відправлень); для суспільства (задоволення споживчих потреб населення, збереження та розвиток інфраструктури). Соціальна спрямованість сталого розвитку компанії може проявлятися у накопиченні інтелектуального потенціалу.

Пропонуємо декілька етапів формування сталого розвитку персоналу компанії «Нова Пошта».

На першому ж етапі необхідно виділити критерії формування сталого розвитку персоналу компанії, серед яких запропонуємо наступні:

12. Організаційно-економічні, техніко-технологічні заходи у контексті реалізації ефективної кадрової політики сталого розвитку персоналу;

13. Дотримання положень нормативно-правових актів України, що регулюють відносини у сфері управління трудовими відносинами;

14. Задоволення потреб колективу, у тому числі пріоритетних (мінімальна заробітна плата, дотримання законодавчо встановлених гарантій для зайнятого населення, що регулюється низкою нормативно-правових актів України);

15. Вимоги до працівників, які мають відповідну базу з точки зору соціально-економічного обґрунтування їх необхідності для виконання професійно-службових обов'язків, закріплених у посадових інструкціях;

16. Рівень мотивованості кадрів у підвищенні професійного рівня, розширенні зони компетентностей, відповідальності, кар'єрного зростання.

Проведена експертна оцінка свідчить, що найбільш важливим критерієм формування сталого розвитку персоналу компанії є рівень мотивованості кадрів у підвищенні професійного рівня, розширенні зони компетентностей, відповідальності, кар'єрного зростання.

Вагомим напрямком вдосконалення соціальної складової системи сталого розвитку є вдосконалення організації оплати праці працівників через розширення практики індивідуального підходу до оплати праці, тобто індивідуалізація надбавок до заробітної плати на прикладі служби диспетчерів, в залежності від стажу роботи. Збільшення фонду заробітної плати диспетчерської служби з урахуванням надбавок за стаж роботи складає 942 тис. грн. або 0,014% від загального фонду заробітної плати працюючих компанії.

Для покриття суми індивідуальних надбавок за стаж роботи диспетчерської служби застосовано фотографію робочого часу диспетчера, яка свідчить що у середньому приріст продуктивності праці за рахунок ліквідації непродуктивних витрат праці складає понад 6%. Це збільшить приріст чистого доходу від реалізації поштових послуг на 1,83 млн. грн. Впровадження надбавок за стаж роботи для диспетчерської служби є реальним заходом з метою удосконалення соціальної складової системи сталого розвитку, який збільшує прибуток компанії на 888 тис. грн. або 0,09%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі «підприємство – галузь – регіон – держава» (європейський аспект). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 2. С. 6–17.
2. Боголюбов В.М., Прилипко В.А. Стратегія сталого розвитку. Херсон : Олді-плюс. 2009. 321 с.
3. Бурик З. М. Формування концепції сталого розвитку регіону. Теорія і практика державного управління і місцевого самоврядування. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2014_1_22.pdf (дата звернення: 10.02.2022).
4. Буркинский Б. В., Степанов В. Н., Харичков С. К. Экономико-экологические основы регионального природопользования и развития. Одесса: Феникс, 2015. 575 с.
5. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
6. Гречко Т. К., Лісовський С. А., Романюк С. А., Руденко Л. Г. Публічне управління в забезпеченні сталого (збалансованого) розвитку : навч. посіб. Херсон : Грінь Д. С., 2015. 264 с.
7. Данилишин Б., Дорогунцов С., Міщенко В. Природноресурсний потенціал сталого розвитку України. Київ : РВПС України, 2002. 716 с.
8. Жаданос О.В., Шатоха В.І., Петренко А.Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро : Дріант, 2017. 79 с.
9. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.
10. Зайцева Л. О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7401> (дата звернення: 02.01.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.55](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.55)

11. Запатріна І. В. Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні. Керівництво. Цілі сталого розвитку. Київ, 2018. 69 с.
12. Захарченко О. Наукові основи сталого розвитку. Наукові праці національного університету харчових технологій. 2015. № 4. С. 68–75.
13. Звіт з сталого розвитку 2016 [Електронне джерело] URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2016
14. Звіт з сталого розвитку 2017 [Електронне джерело] URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2017
15. Звіт з сталого розвитку 2018 [Електронне джерело] URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/NOVA_POSHTA_CSR_report_2018.pdf
16. Звіт з сталого розвитку 2019 [Електронне джерело] – URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/NOVA_POSHTA_CSR_report_2019.pdf
17. Звіт з сталого розвитку 2020 [Електронне джерело] – URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/NOVA_POSHTA_CSR_report_2020.pdf
18. Іванчук К. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. Економіка розвитку. 2014. № 3 (71). С. 85–88.
19. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. №1. С. 85–89.
20. Кухарук А., Змітрович Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 46–48.
21. Конвенція про охорону біологічного різноманіття від 1992 року ООН; Конвенція, Міжнародний документ від 05.06.1992. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_030#Text (дата звернення: 02.11.2022)
22. Костюк О.Д. Менеджмент сталого розвитку аграрного сектора. Київ : Компринт, 2013. 198 с.
23. Кудрявцев В.М. Сталий розвиток як цільова функція сучасної парадигми економічного росту транспортного підприємства. Економіка

транспортного комплексу. 2022. Вип. 39. С.55-79. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.39.0.55

24. Лопатинський Ю. М. Тодорюк С. І. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств : монографія. Чернівці : ЧНУ, 2015. 220 с.

25. Мельник Л. Г. Методологія розвитку : монографія. Суми : ИТД «Университетская книга», 2005. 602 с.

26. Моделирование устойчивого развития регионов : монография / под общей ред. Кизима Н. А. Харьков : ИД. «ИНЖЭК», 2010. 180 с.

27. Мочерний С. В. Методологія економічних досліджень. Львів : Світ, 2001. 416 с.

28. Настанови щодо державної допомоги на охорону довкілля і розвиток енергетики на 2014-2020 роки : Міжнародний документ Європейського Союзу, перелік від 28.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_009-14#Text (дата звернення: 20.12.2022)

29. Нова пошта – історія виникнення. URL: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii (дата звернення: 09.01.2023)

30. Нова пошта у 2019 році збільшила чистий прибуток на 73%, чистий дохід на 28%. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/659887.html> (дата звернення: 09.01.2023)

31. Нова пошта сьогодні у 2022 році. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni (дата звернення: 09.01.2023)

32. Осауленко О. Сталий соціально-економічний розвиток – модулювання та управління. Київ : Наука, 2014. 326 с.

33. Пакулін С. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Електронний науковий журнал. Економіка та суспільство. 2016. № 8. С. 200–217.

34. Петров Э.Г. Управление устойчивым развитием предприятий. Херсон : ОЛДИ-плюс. 2013. 557 с.

35. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Електронний науковий журнал. *Економіка та*

суспільство. 2020. № 21. С. 79–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>

36. Попова О. Л. Сталий розвиток агросфери України: політика і механізми. Київ : Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. 2009. 352 с.

37. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 02.11.2022)

38. Про землеустрій : Закон України від 22.05.2003 № 858-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text> (дата звернення: 02.11.2022)

39. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів : Постанова Верховної Ради України від 24.12.1999 № 1359-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text> (дата звернення: 02.11.2022)

40. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 22/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 02.11.2020).

41. Програма дій «Порядок денний на XXI століття» : Ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-деЖанейро (Саміт «Планета Земля», 1992): пер. з англ. 2-ге вид. К.: Інтелсфера, 2000. 360 с.

42. Пономарьов О. С. Інженерам-управлінцям – культуру європейського рівня. *Педагогіка толерантності*. 2017. № 3. С. 168-170.

43. Попадюк О.В. Аналіз організаційно-інституційного середовища функціонування систем соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості в Україні *Український журнал прикладної економіки*: Тернопіль, 2018. Т.3. №2. С 54-58.

44. Пушак Я. Я., Лагодієнко В.В. Соціальна відповідальність підприємств харчової промисловості як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 3. С. 27-35.

45. Самофатова В. А. Сталий розвиток агропродовольчої сфери регіону: теорія, методологія, управління : монографія. Одеса : Астропринт, 2018. 312 с.

46. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). №6. С.136-141. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>
47. Смержанюк Т.П. Сталий розвиток в умовах глобалізації та його складові. *Економічні інновації*. 2013. Вип. 53. С. 253-260.
48. Страпчук С.І. Концептуальні підходи до визначення поняття «сталий розвиток». Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. 2020. №2. С.325–339.
49. Тарасенко І.О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика. Київ : КНУТД, 2010. 389 с.
50. Теоретико-прикладні підходи до формування соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості : колективна монографія / За ред. проф. О.І. Драган, проф. Н.С. Скопенко Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 295 с.
51. Ужва А. М. Сталий розвиток аграрного бізнесу сільськогосподарських виробників регіону: теорія, методологія, практика : монографія. Миколаїв : ФОП Швець В. М., 2017. 348 с.
52. Хвесик М. Бистряков І. Парадигмальний погляд на концепт сталого розвитку України. *Економіка України*. 2012. № 6. С. 4-12.
53. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10049> (дата звернення: 02.01.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.3.2
54. Шевчук В.Я. Макроекономічні проблеми сталого розвитку. Київ : Геопринт, 2016. 200 с.
55. Шипуліна Ю. С. Корпоративна культура організації: сутність, структура, типологія. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 132-138.

56. Шира Н.О, Іващенко А.І. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику підприємств *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2502>
57. Шпортко А. М., Крейцева Г. В. Становлення концепції сталого розвитку. Сталий розвиток країн в рамках Європейської інтеграції: матеріали наукової конференції (м. Житомир, 28 травня 2014 року). Житомир, 2014. URL: http://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc
58. Царик І.М. Регулятивні інструменти посилення соціальної відповідальності бізнесу в системі національної економіки. Чернігів, 2011. 152 с.
59. Яранський Д. М. Концептуальні основи формування вітчизняної моделі управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2006. № 1(3). С. 108-113.
60. Business strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s (1992) IISD, WBCSD.
61. Brzozowska, A. (2013) Selected Problems of Strategic Management of Enterprises, Technical University of Ostrava, pp. 7–15. Danilenko, V. A. (2012) Evaluation of stability of enterprises on the basis of monitoring indicators. Zbirnyk naukovykh prats': Theoretical and applied problems of the economy. Kyiv: Publishing Printing Center «Kyiv University», No. 27 (1), pp. 337–343.
62. Concept of Ukraine's transition to sustainable development. Portal: Ministry of Education and Science of Ukraine. Available at: http://www.mon.gov.ua/images/files/gromad_obg_konccpcia.doc.
63. Day G.S. Van den Bult Ch. 2002. Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. *Marketing Science Institute Report*, № 02-123.
64. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the business case for corporate sustainability // *Business Strategy and the Environment*. 2002. №11(2). P. 130-141.12.
65. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.048

66. Hoffman, Andrew John, *The Next Phase of Business Sustainability* (January 1, 2018). *Stanford Social Innovation Review*, 16(2): 34-39., Ross School of Business Paper No. 1381, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3191035>
67. Kolochcva, V. V., Titov V. A. (2010) Sustainable development of enterprises on the basis of the process hike. *Vestnik ofSUSU*, No. 7, pp. 20–25.
68. Nazarova G., Achkasova O., E. R. Stepanova E. Top Managers' Monetary Reward: an Approach Based on Integration of Competence and Performance Management. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2014. Vol. 11. P. 255–259.
69. Sardak S., Simakhova A. Potential of economy socialization in the context of globalization. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 164 (3-4). P.4–8.
70. Shandova, N. V. (2013) The driving force for sustainable development of industrial enterprises. *Economic Innovation: Coll. Science*, pr, Odessa: IPREED Sciences of Ukraine, Vol. 54, pp. 354–362.
71. Tabor, J. (2011) Behaviors of Small- and Medium-Sized Enterprises in the Face of Employee Entrepreneurship, Determinants of Entrepreneurship Development in SME Sector Companies: Monograph. Ed. Stefan Lachiewicz, Katarzyna Szymańska, Magdalena Kurowska. Łódź: Wyd. Techn. Univ. Lodz. Press, pp. 292–311.
72. Vasilenko, V. A. (2005) Management of sustainable development of enterprises: monograph. Kyiv, TSUL, 644 p.
73. 21. Victor, P.A., 1991. Indicators of sustainable development: some lessons from capital theory. Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam, *Ecological Economics*, 4: 191-213. [https://doi.org/10.1016/0921-8009\(91\)90051-F](https://doi.org/10.1016/0921-8009(91)90051-F)
74. The Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). URL: <https://www.eurosif.org/policies/sfdr/>
75. Yepifanova, I. Yu. (2011) Managing sustainable development of domestic enterprises in the context of globalization. *Naukovyy visnyk Nats. universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrayiny – Scientific Bulletin of Life and Environmental Sciences of Ukraine*, № 168. Part 1: Economics, farm management business, pp. 216–219.

ДОДАТКИ

НАШІ

Клієнт

Ми працюємо, щоб зробити життя мільйонів людей кращим, доставляючи радість, піклування, любов, мрії... Ми завжди ретельно і пунктуально виконуємо дані клієнтам обіцянки. Ми реагуємо на будь-яку їхню потребу – для нас природньо допомагати. Усмішка – ознака нашого ставлення до клієнта.



Персонал

Люди в Новій пошті надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в компанії, а помилка – це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина нашої культури: точно в строк, без виключень. Нова пошта – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри.



Технології

Наші технології дозволяють нам мати ефективні і безпечні виробничі процеси, які ми прагнемо максимально автоматизувати та роботизувати. Саме технології дозволяють нашим клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. Ми вивчаємо та впроваджуємо найсучасніші світові технології. Ми – частина нового цифрового світу.



ЦІННОСТІ

Ефективність

Лише синергія трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології забезпечує ефективність. Саме вона стимулює нас до інвестицій та подальшого росту. Ми завжди шукаємо найефективніший шлях до максимального результату. Ми прагнемо спрощувати процеси і мінімізувати витрати, зберігаючи високу якість послуг.



01

1/1	Головні події у 2019 році	12
1/2	Результативність у 2019 році	18
1/3	Інновації та сервіс	30
1/4	Наша команда	48
1/5	Екологічна відповідальність	60
1/6	Взаємодія із зацікавленими сторонами	76

ПРО КОМПАНІЮ

СТАЛИЙ РОЗВИТОК

2/1	Гуманітарна пошта України	86
2/2	Підтримка бігового руху	94
2/3	Школа бізнесу Нова пошта	104
2/4	КРУТО Нова пошта	114
2/5	Інші соціальні проекти	122
2/6	Глобальні цілі сталого розвитку та GRI	128

02

Фундаментальні практики:

Стратегія сталого розвитку ←

Взаємодія із зацікавленими сторонами ←

Звітування зі сталого розвитку ←

Основні теми:

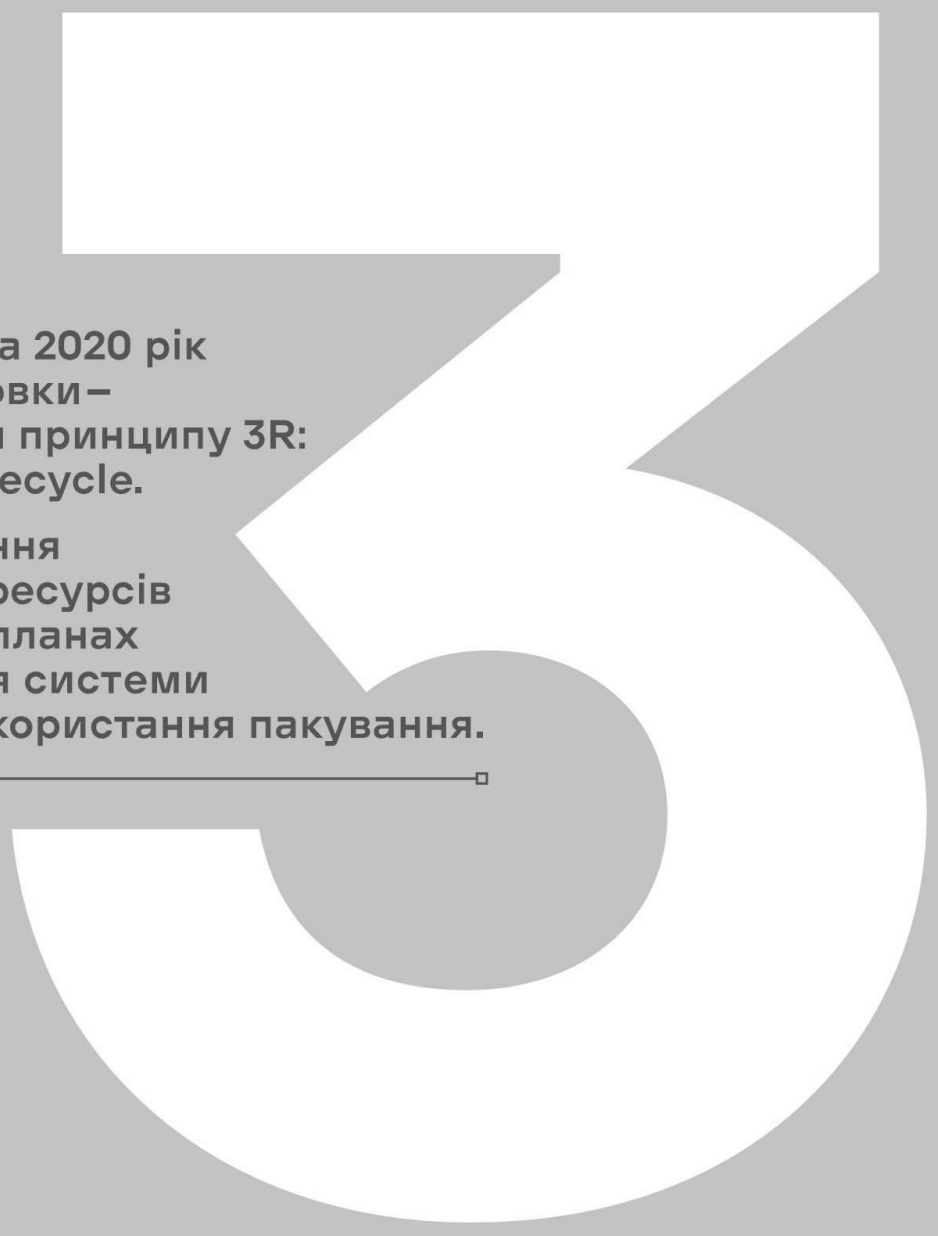
- Організаційне управління
- Права людини
- Трудові практики
- Навколишнє середовище
- Ділова етика
- Відповідальність перед клієнтами
- Суспільство і громади

Нова пошта послідовно і системно реалізує стандарти сталого розвитку у своїй діяльності. З початку 2019 року компанія впровадила стандарт ISO 26000* і дотримується його.

Ще з 2015 року компанія має стратегію сталого розвитку, а з 2016-го регулярно публікує соціальну звітність за кожен рік. Застосування норм стандарту ISO 26000 свідчить про те, що Нова пошта дотримується найкращих світових практик з корпоративного управління.

*ISO26000 – Стандарт Міжнародної організації зі стандартизації, який містить вказівки щодо сталого розвитку і підвищення рівня соціальної відповідальності компаній.



A large, stylized white number '5' is centered on a grey background. The number is composed of several geometric shapes: a top horizontal bar, a vertical stem, a curved bottom section, and a circular loop on the right side. The text is positioned to the left of the number.

**Ціль компанії на 2020 рік
стосовно упаковки –
дотримуватися принципу 3R:
reuse, reduce, recycle.**

**Окрім зменшення
використання ресурсів
і переробки, в планах
впровадження системи
повторного використання пакування.**



reuse

повторне використання

У 2020 році планується запуск проєкту з повторного використання упаковки

reduce

зменшення

Оптимізація конструкцій упаковки і зменшення ресурсів на їхнє виготовлення

recycle

переробка

Встановлено бокси збору вторинної сировини у 500 відділеннях (+1000 відділень у 2020 році)

Автотранспорт і зменшення вуглецевого сліду

Що таке вуглецевий слід?

- **Вуглецевий слід (англ. Carbon footprint)** – сукупність викидів усіх парникових газів, які утворились (прямо та опосередковано) внаслідок діяльності окремої людини, організації, міста, країни тощо. Для спрощення розрахунків кількість викидів усіх парникових газів перераховують у еквівалент CO₂.

13 БОРЬБА СІ
ЗМІНОЮ КЛІМАТУ





Нова пошта постійно оптимізує власну логістику, що не лише робить доставку ефективнішою і швидшою, а й сприяє зменшенню вуглецевого сліду компанії.

З 2019 року компанія проводить моніторинг показників, що характеризують вуглецевий слід. Зокрема, з березня фіксується і вираховується коефіцієнт CO² на тону перевезеного вантажу. Для цього компанія впроваджує нові технології доставки, найкращі методи розрахунків маршрутів, оптимізує завантаження авто, а також підвищує екологічні вимоги до самого автотранспорту.

Запуск лише одного інноваційного терміналу у Хмельницькому дозволив зменшити викиди CO² на 1200 тонн на рік.

0,09*

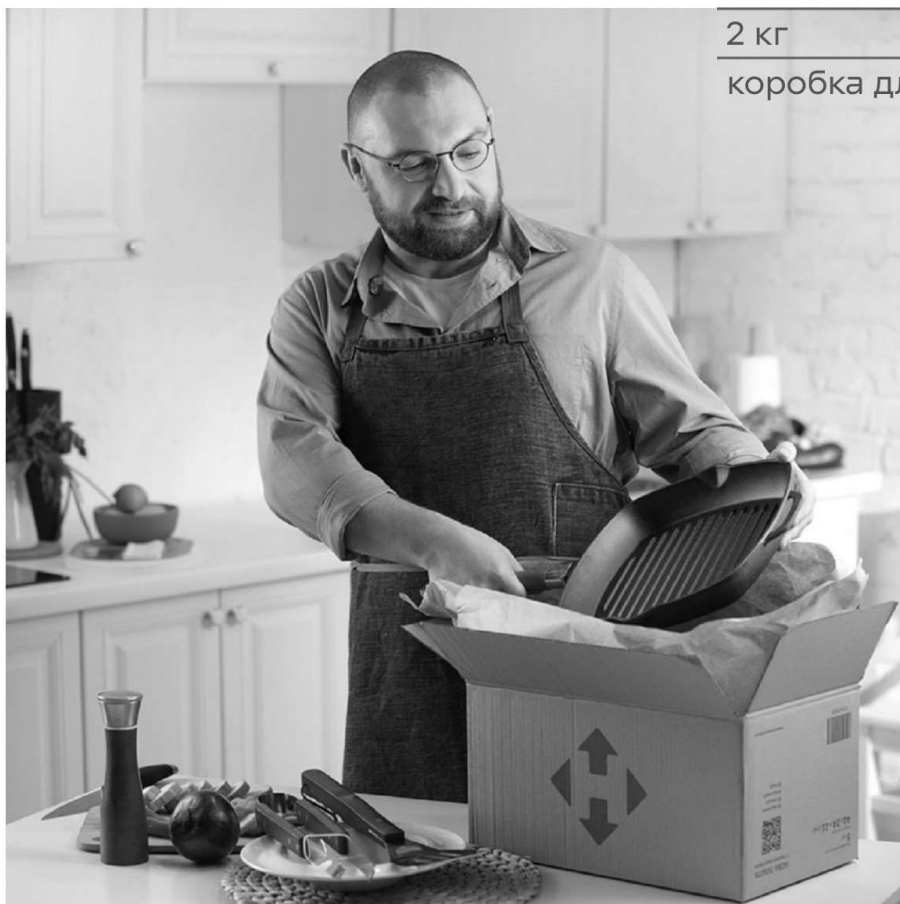
частка CO² на тону перевезеного вантажу у 2019 році

* Дані за період 19 лютого – 31 грудня 2019

Оптимізація упаковки

Картонні коробки:

0,5 кг	-33%
1 кг	-14%
2 кг	-33%
коробка для ноутбука	-8%

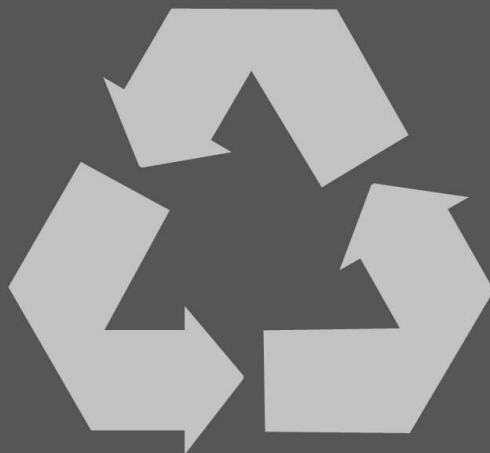


←

В питанні оптимізації упаковки компанія ставить за мету використовувати менше ресурсів для доставки більшої кількості вантажів і посилок. Наприклад, у 2019 році Нова пошта перейшла на новий конструктивний тип упаковки 2 кг (найпопулярніша коробка), що призвело до зменшення використання картону на 33% (за рахунок

зменшення площі невикористаного картону в листах, з якого вирізається коробка)

Також компанія вирішила відмовитись від пінопласту як ущільнювача. З 2019 року використовуємо паперовий ущільнювач, який виготовляється із вторинної сировини.



**Вся упаковка підлягає
вторинній переробці
і використанню**

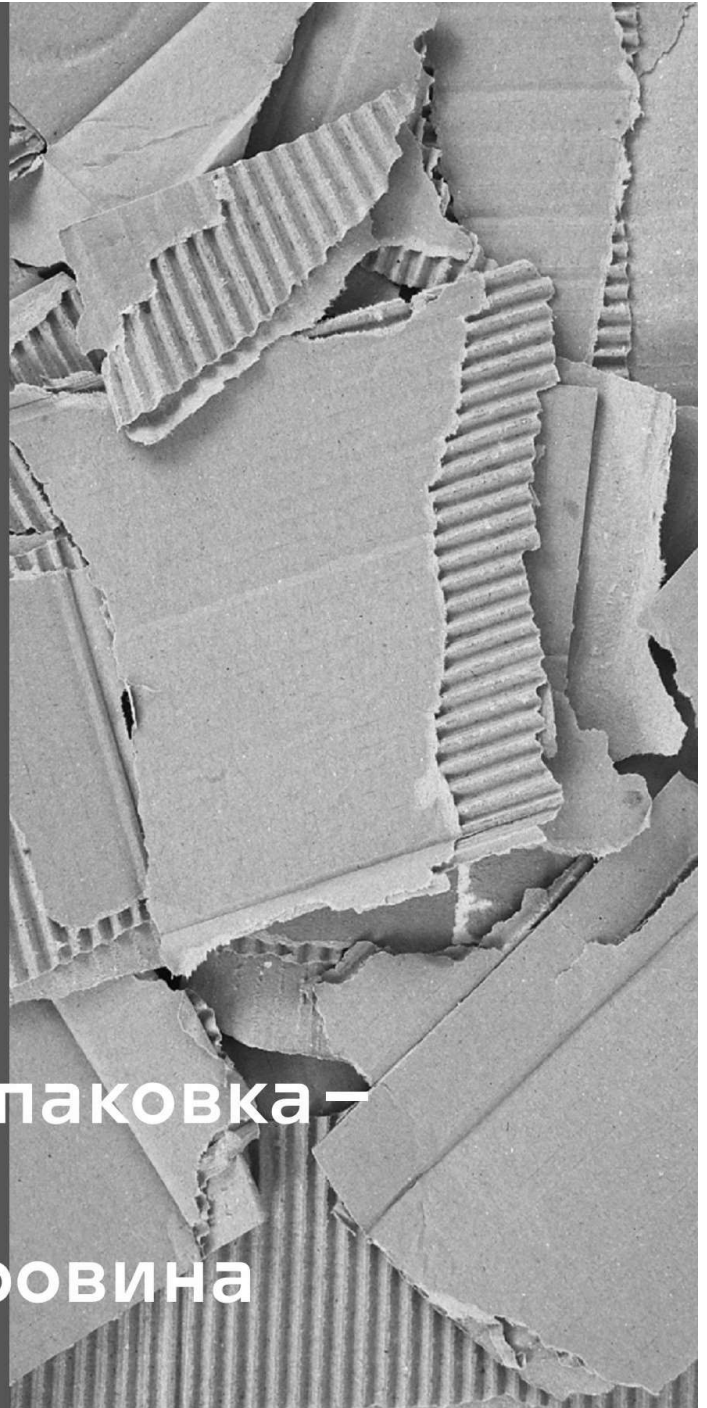
←

Збір і сортування вторинної сировини

Важливим екологічним аспектом діяльності компанії є використання упаковки. Нова пошта прагне, щоби вся упаковка, необхідна для доставки вантажів клієнтів, була передана на переробку і повторне використання.

Для досягнення цієї мети у 2019 році запроваджено систему збору вторинної сировини у клієнтській зоні відділень. У всіх відділеннях клієнти можуть віддати використану упаковку операторам. У 500 великих відділеннях встановлені спеціальні бокси, в які клієнти можуть самостійно покласти використану упаковку (картон, конверти, пакети, плівку, наповнювачі тощо). Компанія забезпечує передачу всієї зібраної вторинної сировини більше, ніж двадцяти заготівельним організаціям по всій країні, які проводять досортування, підготовку та передають сировину виробникам.

Використана упаковка – це не відходи, а вторинна сировина



100%



у
відділень можна здати операторам
упаковку для подальшої переробки

500



відділень мають бокси
для збору вторинної сировини

—
% переробки пакування*

поліетилен

пакети, стрейч-плівка



папір та картон

коробки, гофрокартон

*Відсоток від проданого пакування, який клієнти віддали на переробку. Результати за третій квартал 2019 року

зібрано
та передано
на переробку

1341

тонна
макулатури



272

тонни
поліетилену

ЕЛЕКТРО-

У 2019 році компанія запровадила пілотний проєкт: у трьох містах кур'єри виїхали на доставку на електричних скутерах. У 2020 році Нова пошта планує розширити цей проєкт та запустити на маршрути близько 100 електроскутерів.

Київ
Одеса
Львів

30

електро-скутерів

120 км

запас ходу електро-скутера

«Є речі, які потрібно робити без довгих роздумів. Переходити або не переходити на електрокари – одна з них. Може, прямо зараз у цьому немає «економіки». Але впевнений, до 2030 року вже не буде двигунів внутрішнього згоряння».

В'ячеслав Климов, 20.05.19
в інтерв'ю онлайн-виданню Mind

СКУТЕР



