

УДК 65.012.4:656:502.131.1
UDC 65.012.4:656:502.131.1

DOI:10.33744/0365-8171-2026-119-353-368

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОВАЙДЕРІВ У КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ**

**A METHODOLOGICAL APPROACH TO ANALYZING THE IMPLEMENTATION OF
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF LOGISTICS PROVIDERS IN THE CONTEXT OF
THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**



Галак Ірина Іванівна, кандидат технічних наук, доцент, Національний транспортний університет, доцент кафедри «Логістика та проєктний менеджмент», e-mail: i.halak@ntu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-5038-7771>



Білоног Оксана Євгенівна, кандидат технічних наук, доцент, Національний транспортний університет, доцент кафедри «Логістика та проєктний менеджмент», e-mail: bilonog.oksana@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2471-5388>



Ткаченко Олена Валеріївна, Національний транспортний університет, асистент кафедри «Логістика та проєктний менеджмент», e-mail: tk12elena@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-5901-3156>



Овчар Денис Олександрович, Національний транспортний університет, аспірант кафедри «Логістика та проєктний менеджмент», e-mail: pitosha29@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9359-2206>

Анотація. У статті запропоновано комплексний методичний підхід до аналізу реалізації корпоративної соціальної відповідальності логістичних провайдерів у контексті цілей сталого розвитку та продемонстровано можливості його застосування на прикладі логістичних провайдерів. На основі узагальнення теоретичних положень корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку

окреслено їх взаємозв'язок і показано роль корпоративної соціальної відповідальності як практичного інструменту реалізації принципів сталого розвитку на рівні підприємства, зокрема у логістичній сфері.

Отримані результати свідчать про нерівномірність розподілу корпоративних соціально-відповідальних практик за цілями сталого розвитку та концентрацію уваги логістичних провайдерів на соціально орієнтованих напрямках, пов'язаних із людським капіталом, зайнятістю та соціальним благополуччям.

Запропонований підхід може бути використаний як аналітичний інструмент для попередньої оцінки та систематизації корпоративних соціально-відповідальних практик логістичних провайдерів у контексті цілей сталого розвитку.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, логістичні провайдери, цілі сталого розвитку, сталий розвиток, стейкхолдери, корпоративна соціально-відповідальна практик стратегія, кількісне оцінювання, метод Парето-Лоренца.

Постановка проблеми. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) в Україні перебуває на етапі становлення та характеризується нерівномірним рівнем упровадження. Попри поступове поширення КСВ-практик з середини 2000-х років і наявність окремих компаній-лідерів, для більшості українських підприємств соціальна відповідальність залишається фрагментарною та недостатньо інтегрованою у стратегічне управління. Повільний розвиток КСВ зумовлений сукупністю економічних, інституційно-правових, інформаційних і соціокультурних чинників, зокрема обмеженістю фінансових ресурсів, недосконалістю нормативного регулювання, низьким рівнем обізнаності та довіри до бізнесу. Водночас євроінтеграційні процеси та зростання уваги до сталого розвитку формують передумови для посилення ролі КСВ як інструменту підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських компаній [1].

Особливої актуальності питання КСВ набувають у логістичній сфері, яка виконує системоутворюючу функцію у функціонуванні національних та глобальних ланцюгів постачання. Логістичні провайдери здійснюють безпосередній вплив на рівень зайнятості, умови праці, розвиток людського капіталу, інтенсивність використання ресурсів, обсяги викидів, а також безпеку та якість життя населення. Водночас логістика належить до галузей із підвищеним екологічним навантаженням і значними соціальними викликами, що об'єктивно зумовлює необхідність системного впровадження принципів КСВ та їх узгодження з цілями сталого розвитку (ЦСР) [2]. В українських умовах зазначені виклики посилюються трансформаційним характером економіки, територіальними диспропорціями розвитку, обмеженістю фінансових ресурсів і впливом зовнішніх шоків, що змушує логістичні компанії адаптувати пріоритети КСВ до реальних умов функціонування.

У зв'язку з цим зростає потреба у формуванні комплексного аналітичного підходу до оцінювання реалізації КСВ логістичних провайдерів у контексті ЦСР, який поєднував би якісні та кількісні методи аналізу, враховував інтереси ключових стейкхолдерів і галузеву специфіку діяльності, а також забезпечував можливість порівняльного аналізу, моніторингу та стратегічного управління КСВ-діяльністю.

Огляд робіт. У сучасних умовах трансформації суспільного та регуляторного середовища КСВ розглядається як один із ключових чинників довгострокового розвитку підприємств, зокрема у логістичній галузі. У зарубіжних дослідженнях наголошується на зростанні ролі сталих бізнес-практик у відповідь на посилення вимог з боку державних інституцій, міжнародних партнерів, інвесторів і суспільства [3]. За результатами досліджень Ууаг А. та співавторів, КСВ еволюціонувала від інструменту формування іміджу до складової стратегічного управління та забезпечення конкурентних переваг підприємств [4].

У зарубіжній науковій літературі КСВ трактується як добровільна інтеграція соціальних і екологічних аспектів у бізнес-діяльність компаній та їх взаємодію зі стейкхолдерами. Cheng F. та співавтори обґрунтовують позитивний вплив КСВ на зростання вартості підприємства та зміцнення ринкових позицій через підвищення рівня довіри з боку зацікавлених сторін [5]. Аналогічні висновки

роблять Нунґра А. та співавтори, підкреслюючи зв'язок соціально відповідальної поведінки з фінансовими результатами та довгостроковою стійкістю бізнесу [6].

Вітчизняні науковці акцентують увагу на прикладному та трансформаційному характері КСВ в умовах української економіки. Зокрема, Зінченко О. І. розглядає КСВ як джерело формування конкурентних переваг, що сприяє зростанню інтелектуального капіталу, гудвілу та ринкової вартості підприємства, а також вирішенню соціально-економічних і екологічних проблем [7]. Левченко О. П. визначає КСВ як системне дотримання підприємством обраного напрямку задоволення очікувань соціального середовища, що позитивно впливає на результати його діяльності та взаємодію із зовнішнім середовищем [8].

У наукових дослідженнях також підкреслюється роль стейкхолдерів у реалізації КСВ. Лиска П.О. зазначає, що ефективна соціально відповідальна діяльність підприємства має охоплювати як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін, включаючи працівників, інвесторів, споживачів і місцеві громади [9]. Реалізація КСВ-ініціатив сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню лояльності та підвищенню ефективності управління, що підтримує досягнення ЦСР.

Змістовно категорії «корпоративна соціальна відповідальність» і «сталий розвиток» є взаємопов'язаними. КСВ розглядається як практичний механізм реалізації концепції сталого розвитку на рівні підприємства, що відображено у положеннях стандарту ISO 26000, відповідно до якого соціальна відповідальність організації полягає у відповідальності за вплив її рішень і дій на суспільство та довкілля через прозору й етичну поведінку [10].

Актуальність розвитку КСВ підтверджується наявністю розвиненої міжнародної нормативної бази, зокрема принципами Глобального договору ООН, які охоплюють права людини, трудові відносини, охорону довкілля та протидію корупції [11]. Для українських підприємств дотримання таких ініціатив є важливим орієнтиром інтеграції у європейський та глобальний економічний простір, що підтверджується зростанням частки компаній, які впроваджують КСВ та публікують відповідну звітність у світовій практиці [12].

Узагальнення зарубіжних і вітчизняних підходів дозволяє зробити висновок, що КСВ є системним інструментом стратегічного управління, спрямованим на узгодження економічних, соціальних і екологічних інтересів підприємства та його стейкхолдерів, а також на забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах.

Метою дослідження є обґрунтування та розроблення комплексного методичного підходу до аналізу й кількісного оцінювання реалізації КСВ логістичних провайдерів у контексті ЦСР з метою визначення пріоритетних напрямів КСВ-діяльності та підвищення ефективності управління сталим розвитком на рівні підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як зазначає Лиска П.О., реалізація КСВ охоплює широке коло стейкхолдерів, зокрема власників, інвесторів, працівників, місцеві громади та суспільство загалом [9]. У цьому контексті ефективне впровадження КСВ передбачає врахування інтересів як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. До зовнішніх стейкхолдерів належать інвестори, споживачі та місцеві громади, для яких соціально відповідальна діяльність компанії виступає важливим показником її надійності, перспектив розвитку та дотримання етичних і екологічних стандартів, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість і споживчий вибір.

Внутрішніми стейкхолдерами є працівники, акціонери, власники та керівництво підприємства, зацікавлені у стабільних фінансових результатах і довгостроковому розвитку компанії. Реалізація ініціатив КСВ сприяє підвищенню мотивації персоналу, формуванню лояльності та зростанню ефективності управління, що, у свою чергу, підтримує досягнення ЦСР [9].

Отже, чітка ідентифікація груп стейкхолдерів та узгодження заходів КСВ з їхніми очікуваннями є необхідною умовою ефективного управління КСВ. Узагальнену характеристику основних груп зацікавлених сторін, їх очікувань і напрямів реалізації КСВ наведено в таблиці 1.

Змістовно категорії «сталий розвиток» і «корпоративна соціальна відповідальність» є тісно взаємопов'язаними. Сталий розвиток орієнтований на задоволення потреб суспільства в економічному, екологічному та соціальному вимірах, тоді як КСВ фокусується на відповідальності підприємств за

вплив їхньої діяльності на суспільство. Таким чином, КСВ виступає практичним механізмом реалізації концепції сталого розвитку, що підтверджується положеннями стандарту ISO 26000, згідно з яким соціальна відповідальність організації полягає у відповідальності за вплив її рішень і дій на суспільство та довкілля через прозору й етичну поведінку [13].

Актуальність розвитку КСВ підтверджується наявністю розвиненої міжнародної нормативної бази, яка включає близько тридцяти документів, спрямованих на регулювання впровадження, оцінювання, управління та звітності у сфері соціальної відповідальності бізнесу. Дотримання таких документів має добровільний характер, однак для українських підприємств воно є свідченням переходу до сучасних підходів управління, впровадження організаційних інновацій і формування позитивної ділової репутації на міжнародному рівні.

Таблиця 1 – Діяльність та вигоди від упровадження КСВ для основних груп стейкхолдерів
Table 1 – Activities and Benefits of CSR Implementation for Key Stakeholder Groups

Група стейкхолдерів	Діяльність логістичного провайдера в межах КСВ	Вигоди
Власники / акціонери	Розроблення та впровадження стратегії КСВ у логістичній діяльності (зелений транспорт, оптимізація маршрутів, енергоефективні склади); регулярний ESG-моніторинг і нефінансова звітність.	Зростання ринкової вартості компанії; підвищення інвестиційної привабливості; полегшення доступу до фінансування та міжнародних партнерств.
Працівники	Участь у КСВ-ініціативах (охорона праці, екологічні програми, волонтерство); дотримання стандартів безпеки праці водіїв і складського персоналу; розвиток корпоративної культури.	Підвищення продуктивності та лояльності персоналу; зниження виробничого травматизму; безпечне й здорове робоче середовище.
Клієнти (споживачі логістичних послуг)	Надання екологічно відповідальних логістичних рішень (зниження викидів CO ₂ , оптимізація доставки); прозоре інформування щодо впливу послуг на довкілля; зворотний зв'язок.	Формування довіри до логістичного провайдера; підвищення задоволеності якістю послуг; підтримка відповідального споживання.
Стратегічні партнери	Інтеграція принципів КСВ та ESG-вимог у договори перевезення і складування; прозора соціальна та екологічна звітність.	Зміцнення довгострокових партнерських відносин; зниження репутаційних ризиків; прозорі умови співпраці.
Постачальники (перевізники, оператори складів, IT-провайдери)	Дотримання етичних стандартів у ланцюгу постачання; вимоги до екологічності транспорту та технологій; аудит постачальників.	Підвищення якості логістичних операцій; зменшення негативного екологічного впливу ланцюга постачання; стабільність співпраці.
Держава та місцеві громади	Виконання екологічних і транспортних норм; участь у програмах сталого транспорту; підтримка інновацій у логістиці та регіонального розвитку.	Стабільний розвиток транспортної інфраструктури; зниження екологічного навантаження; покращення соціально-економічних умов у регіонах.

Ключовою міжнародною ініціативою у сфері КСВ є Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй, який визначає десять базових принципів у сфері прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та протидії корупції. Зазначені принципи підкреслюють, що модель КСВ підприємства має формуватися не лише на основі поєднання економічних, екологічних і соціальних компонентів, але й з урахуванням етичної поведінки та антикорупційної політики, що є надзвичайно важливим для українських реалій [11].

У світовій практиці КСВ набуває дедалі більшого поширення. Зокрема, за результатами дослідження Гарвардської школи бізнесу, у 2019 році близько 90 відсотків компаній, що входять до індексу S&P 500, здійснювали соціально відповідальну діяльність та публікували відповідні звіти, тоді як у 2011 році цей показник становив лише 20 відсотків. Для українських компаній ці тенденції є важливим орієнтиром у контексті інтеграції до європейського та глобального економічного простору [12].

Як зазначає Касич А. О., реалізація концепції КСВ сприяє налагодженню якісного двостороннього зв'язку з різними групами стейкхолдерів, що забезпечує зростання компанії [14]. У зв'язку з цим ефективне впровадження КСВ в Україні потребує ідентифікації ключових груп зацікавлених сторін, розуміння їхніх потреб і очікувань, а також формування системи заходів, спрямованих на забезпечення позитивного впливу бізнесу на соціально-економічний розвиток країни та регіонів.

Варто зазначити, що існує багато визначень КСВ-стратегії. Відібрані з них подано у таблиці 2.

Таблиця 2 – Вибрані визначення КСВ-стратегії
Table 2 – Selected Definitions of the CSR Strategy

Визначення	Джерело
Зобов'язання організації інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у процес прийняття рішень і брати на себе відповідальність за вплив своїх рішень та дій на суспільство і довкілля.	Міжнародний стандарт ISO 26000 [13]
Концепція, згідно з якою підприємства добровільно приймають рішення сприяти побудові кращого суспільства та чистішого довкілля.	Європейська Комісія [15]
Зобов'язання бізнесу діяти етично й сприяти економічному розвитку, покращуючи якість життя працівників, їхніх родин, місцевих громад і суспільства загалом.	Світова рада бізнесу зі сталого розвитку [16]
Управлінський підхід до реагування на соціальні, екологічні, економічні та етичні питання й очікування зацікавлених сторін у межах можливостей бізнесу.	Програма розвитку ООН (UNDP) [17]
Ступінь, до якого соціальні, екологічні та етичні ризики і вигоди контролюються для захисту та збільшення цінності для акціонерів.	PWN[18]

Практична реалізація КСВ у логістичній сфері дозволяє поєднати економічну ефективність із соціальними та екологічними ЦСР. Впровадження КСВ у логістиці сприяє оптимізації операційних процесів, зменшенню негативного впливу на довкілля, підвищенню рівня довіри з боку клієнтів і партнерів, а також зростанню мотивації персоналу [19, 20]. Узагальнення основних переваг впровадження КСВ у логістиці та відповідних ініціатив, що застосовуються логістичними компаніями на практиці, наведено в таблиці 3.

Таким чином, КСВ у сучасних українських умовах виступає не лише елементом стратегічного управління підприємством, але й важливим інструментом досягнення сталого розвитку, підвищення довіри до бізнесу та формування соціально орієнтованої моделі економіки. Для логістичних компаній реалізація принципів КСВ створює передумови для поєднання економічної ефективності з екологічною безпекою та соціальною відповідальністю, що відповідає як національним потребам, так і міжнародним стандартам.

Таблиця 3 – Переваги впровадження КСВ у логістичній діяльності
Table 3 – Benefits of CSR Implementation in Logistics Activities

Переваги впровадження КСВ у логістиці	Приклади ініціатив КСВ у логістичного провайдера
Підвищення операційної ефективності та зниження витрат	Оптимізація маршрутів доставки за допомогою цифрових рішень; інтелектуальна маршрутизація замовлень; використання багатоперевізних моделей доставки.
Зменшення негативного впливу на довкілля	Скорочення пробігу транспорту; впровадження екологічних видів транспорту; використання альтернативних джерел енергії; зменшення викидів CO ₂ .
Покращення іміджу та ділової репутації компанії	Використання екологічно безпечного та перероблюваного пакування; прозора соціальна та екологічна звітність; позиціонування компанії як відповідального логістичного провайдера.
Підвищення лояльності клієнтів та партнерів	Забезпечення стабільних строків доставки; відповідність екологічним та етичним стандартам; інтеграція принципів КСВ у договірні відносини.
Мотивація та залученість персоналу	Навчання персоналу принципам екологічного водіння (eco-driving); покращення умов праці; формування корпоративної культури відповідальності.
Дотримання регуляторних вимог та зниження ризиків	Проактивне впровадження екологічних стандартів; відповідність національному та міжнародному законодавству у сфері сталого розвитку.
Позитивний вплив на розвиток територій та суспільства	Участь у соціальних та освітніх проєктах; підтримка місцевих громад; програми професійної підготовки та працевлаштування.

Прикладами впровадження стратегії КСВ в Україні є діяльність провідних логістичних провайдерів, які поєднують економічну ефективність зі сталим розвитком. Зокрема, Рабен Україна впроваджує програми з енергоефективності та підтримує благодійні ініціативи для постраждалих від війни, Нова Пошта організовує безкоштовну доставку гуманітарної допомоги та інвестує в екологічні проєкти, а UVK підтримує громади та модернізує свої логістичні центри для зменшення енергоспоживання. Інші міжнародні компанії, як-от Ekol Logistics, також демонструють відповідальний підхід через екологічні перевезення, соціальні інвестиції та навчальні ініціативи [21]. Ці приклади свідчать про зростаюче значення КСВ у вітчизняному логістичному секторі як інструменту соціального впливу та екологічної свідомості (рис.1).

Разом із тим наявний практичний досвід упровадження КСВ в українській логістичній сфері характеризується фрагментарністю та відсутністю єдиного підходу до оцінювання рівня реалізації КСВ та її відповідності ЦСР. Це зумовлює необхідність формування комплексного аналітичного інструментарію, який дозволить би системно оцінювати результати КСВ-діяльності логістичних провайдерів, ідентифікувати пріоритетні напрями соціальної та екологічної відповідальності, а також обґрунтовувати управлінські рішення. У цьому контексті в роботі пропонується методика аналізу реалізації КСВ в діяльності логістичних провайдерів у контексті ЦСР, яка поєднує кількісні та структурні методи оцінювання та створює методичну основу для подальшого дослідження (рис.2).

Етап 1. Формування інформаційної бази дослідження. На першому етапі здійснюється формування інформаційної бази дослідження шляхом ідентифікації та систематизації належних практик логістичного провайдера у сфері сталого розвитку та КСВ. Об'єктом аналізу виступає сукупність реалізованих КСВ-практик, які розглядаються як дискретні аналітичні одиниці спостереження.

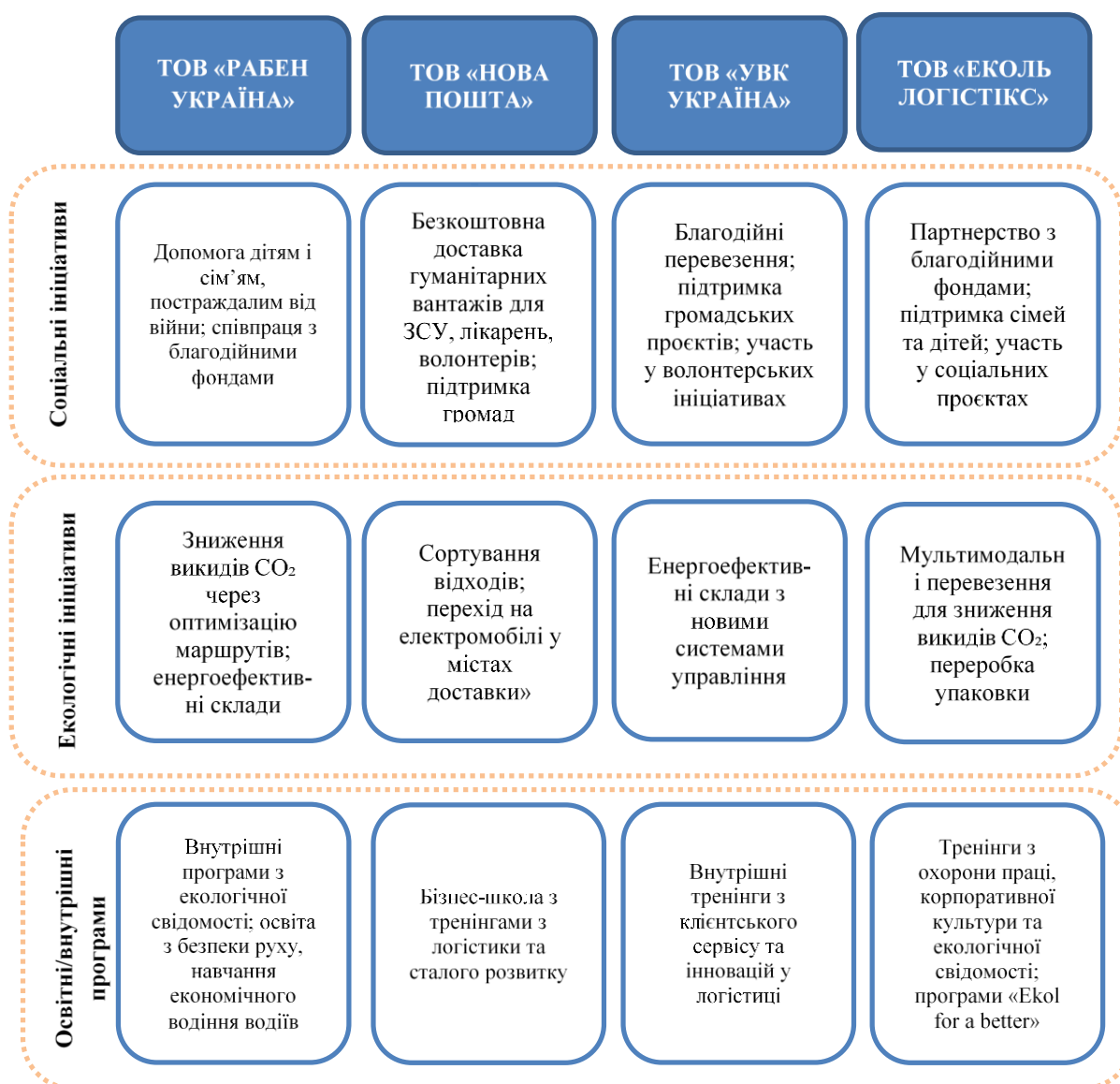


Рисунок 1 – КСВ-ініціативи логістичних компаній в Україні
Figure 1 – CSR initiatives of logistics companies in Ukraine

Збір інформації здійснюється з використанням методів якісного контент-аналізу на основі відкритих та звітних джерел, зокрема нефінансової та інтегрованої звітності, звітів зі сталого розвитку, матеріалів профільних асоціацій відповідального бізнесу, а також офіційних корпоративних вебресурсів і публічних комунікацій компаній.

У результаті формується множина КСВ-практик:

$$P = \{p_1, p_2, \dots, p_n\}, \quad (1)$$

де p_i – окрема реалізована практика сталого розвитку.



Рисунок 2 – Структурно-логічна схема методики аналізу реалізації КСВ логістичних провайдерів

Figure 2 – Structural and Logical Framework of the Methodology for Analyzing the Implementation of CSR by Logistics Service Providers

Для забезпечення динамічного аналізу практики групуються за дискретними часовими інтервалами, що дозволяє сформуванню часову структуру даних та забезпечити подальший аналіз змін у часі.

$$t=1, 2, \dots, T, \tag{2}$$

Етап 2. Класифікація практик за ЦСР. На другому етапі здійснюється класифікація кожної практики p_i відповідно до ЦСР, визначених Порядком денним сталого розвитку до 2030 року. Множина ЦСР задається як:

$$C=\{C_1, C_2, \dots, C_{17}\}, \tag{3}$$

Віднесення практик до відповідних ЦСР здійснюється на основі змістовної відповідності завданням та індикаторам конкретних цілей. Одна практика може бути співвіднесена з кількома цілями, що відображає її мультифункціональний соціально-економічний або екологічний характер.

Результатом етапу є матриця відповідності:

$$A=[a_{ij}], \tag{4}$$

де $a_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо практика } p_i \text{ відповідає ЦСР } C_j, \\ 0, & \text{в іншому випадку.} \end{cases}$

Етап 3. Кількісна оцінка рівня реалізації ЦСР. На третьому етапі здійснюється кількісна оцінка рівня реалізації окремих ЦСР шляхом агрегування класифікованих практик. Кількість практик, що відповідають кожній ЦСР, визначається за формулою:

$$N_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}, \tag{5}$$

де N_j – кількість практик, реалізованих у межах j -ї ЦСР.

Загальна кількість реалізованих практик визначається як:

$$N = \sum_{j=1}^{17} N_j, \tag{6}$$

Для порівняльного аналізу визначається відносна частка кожної ЦСР у загальній сукупності практик:

$$P_j = \frac{N_j}{N}, \tag{7}$$

Отримані показники дозволяють оцінити структуру пріоритетів сталого розвитку в діяльності логістичного провайдера.

Етап 4. Аналіз динаміки та стабільності реалізації ЦСР. Для оцінки стабільності реалізації окремих ЦСР у часовому вимірі використовується аналіз варіативності. Для кожної ЦСР формується часовий ряд:

$$\{N_{j1}, N_{j2}, \dots, N_{jT}\}, \tag{8}$$

де N_{jt} – кількість практик, реалізованих у межах j -ї ЦСР у період t .

Середній рівень реалізації ЦСР визначається як:

$$\bar{N}_j = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T N_{jt}. \quad (9)$$

Середньоквадратичне відхилення визначається як:

$$\delta_j = \sqrt{\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (N_{jt} - \bar{N}_j)^2}. \quad (10)$$

Коефіцієнт варіації використовується як інтегральний показник стабільності реалізації:

$$V_j = \frac{\delta_j}{\bar{N}_j}, \quad (11)$$

Низькі значення V_j свідчать про системний характер реалізації відповідної ЦСР, тоді як високі значення вказують на нерівномірність або фрагментарність заходів.

Етап 5. Визначення пріоритетних ЦСР методом Парето–Лоренца. З метою ідентифікації ключових пріоритетів КСВ застосовується метод Парето–Лоренца. Для цього ЦСР впорядковуються за спаданням значень N_j .

Для кожної впорядкованої ЦСР визначається кумулятивна частка:

$$K_k = \sum_{j=1}^k P_j. \quad (12)$$

Рівняння (12) дозволяє виділити групу цілей, які формують основний внесок у реалізацію КСВ-стратегії логістичного провайдера.

Етап 6. Інтерпретація результатів та формування рекомендацій. На шостому етапі дослідження здійснюється узагальнення та інтерпретація кількісних результатів реалізації ЦСР на основі статистичних показників, розрахованих відповідно до формул середнього арифметичного, стандартного відхилення та коефіцієнта варіації.

З метою ілюстрації практичного застосування запропонованого методичного підходу припускається, що для кожної ЦСР C_j у межах аналізованого періоду T сформовано часовий ряд значень кількості реалізованих практик N_{jt} , який використовується як вхідна інформація для подальших розрахунків, таблиця 4.

Проведений розрахунок середнього арифметичного, стандартного відхилення та коефіцієнта варіації для кожної ЦСР дозволив кількісно охарактеризувати не лише загальний рівень реалізації відповідних напрямів КСВ, але й ступінь стабільності їх упровадження у часовому вимірі. Отримані значення середнього арифметичного \bar{N}_j відображають інтенсивність реалізації окремих ЦСР протягом аналізованого періоду, тоді як стандартне відхилення δ_j та коефіцієнт варіації V_j дають змогу оцінити варіативність і регулярність відповідних заходів.

Аналіз коефіцієнтів варіації свідчить про наявність суттєвої диференціації між ЦСР за ознакою стабільності реалізації. Низькі значення V_j характерні для цілей, реалізація яких має системний та відносно рівномірний характер у часі, тоді як високі значення вказують на епізодичність або фрагментарність відповідних ініціатив. Водночас наявність ЦСР із нульовими значеннями показників реалізації підтверджує асиметричність структури КСВ-активності та свідчить про вибірковий характер стратегічних пріоритетів логістичного провайдера.

Отримані статистичні характеристики виконують функцію аналітичного фільтра, який дозволяє перейти від динамічного аналізу до структурного узагальнення результатів. Зокрема, середні значення показників реалізації \bar{N}_j використовуються як вхідна інформація для подальшого ранжування ЦСР за рівнем їх представленості в загальній сукупності КСВ-практик. Це створює методично обґрунтовану основу для застосування методу Парето–Лоренца та побудови таблиці розподілу ЦСР за кількістю реалізацій, часткою у загальному обсязі та кумулятивною часткою.

Таблиця 4 – Статистичні показники реалізації ЦСР Т
Table 4 – Statistical Indicators of SDGs Implementation over Period T

Ціль	Кількість реалізацій відповідної ЦСР			Середнє арифметичне	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації
	Період 1	Період 2	Період 3			
C1	2	2	1	1,67	0,47	28,28
C2	0	2	1	1,00	0,82	81,65
C3	23	15	11	16,33	4,99	30,54
C4	18	7	16	13,67	4,78	35,01
C5	5	4	3	4,00	0,82	20,41
C6	0	0	0	0,00	0,00	0,00
C7	2	1	2	1,67	0,47	28,28
C8	17	16	13	15,33	1,70	11,08
C9	4	5	4	4,33	0,47	10,88
C10	8	9	3	6,67	2,62	39,37
C11	9	1	4	4,67	3,30	70,71
C12	10	1	12	7,67	4,78	62,40
C13	11	3	5	6,33	3,40	53,67
C14	0	0	0	0,00	0,00	0,00
C15	5	1	2	2,67	1,70	63,74
C16	1	5	1	2,33	1,89	80,81
C17	4	5	3	4,00	0,82	20,41
Разом	119	77	81	92,33	33,03	35,77

Таким чином, проведений етап статистичного аналізу забезпечує логічний перехід до наступного етапу дослідження, а саме до ідентифікації пріоритетних ЦСР, які формують основний внесок у реалізацію КСВ-стратегії логістичного провайдера та потребують поглибленої управлінської інтерпретації. Отримані результати зведено у таблицю 5, яка відображає порівняльні характеристики реалізації ЦСР та створює аналітичне підґрунтя для формування управлінських рекомендацій щодо вдосконалення КСВ-стратегії логістичного провайдера.

Проведений кількісний аналіз розподілу ЦСР свідчить про нерівномірну концентрацію досліджуваних ініціатив за окремими ЦСР. Найбільшу частку становлять цілі С3 «Гарне здоров'я та благополуччя» (17,69 %), С8 «Гідна праця та економічне зростання» (16,61 %) та С4 «Якісна освіта» (14,80 %). Сукупно ці три цілі формують 49,10 % загального обсягу, що вказує на їх домінуючу роль у досліджуваній вибірці. Наступна група цілей, до якої належать С12 «Відповідальне споживання та виробництво», С10 «Зменшення нерівності» та С13 «Боротьба зі зміною клімату», доповнює кумулятивну частку до 71,48 %. Це свідчить про значущість соціально-економічних та екологічних аспектів сталого розвитку, однак їхня роль є вторинною порівняно з цілями, орієнтованими на людський капітал та економічну стабільність.

Водночас окремі ЦСР мають мінімальне або нульове представлення. Зокрема, С1 «Захист екосистем суші», С7 «Доступна та чиста енергія» та С2 «Подолання голоду» у сукупності формують незначну частку, тоді як С6 «Чиста вода та санітарія» та С14 «Збереження морських екосистем» не відображені у вибірці. Така структура зумовлена невідсутністю значущості зазначених цілей загалом, а галузевою та територіальною специфікою діяльності логістичного провайдера в Україні.

Зокрема, питання забезпечення доступу до чистої питної води та санітарії не є критичними для операційної діяльності досліджуваного суб'єкта, оскільки вони перебувають у межах нормативно врегульованої інфраструктурної системи. Водночас відсутність фокусу на цілі, пов'язані зі збереженням морських екосистем, пояснюється обмеженим або фактично призупиненим використанням морських транспортних коридорів, що знижує релевантність даної цілі для національного логістичного контексту.

Таблиця 5 – Реалізація ЦСР за період Т через впровадження кращих практик у логістичного провайдера

Table 5 – Implementation of SDGs over Period T through the Adoption of Best Practices by a Logistics Service Provider

№	Ціль сталого розвитку	Кількість	Частка, %	Кумулятивна частка, %
1	C3 – Гарне здоров'я та благополуччя	49	17,69	17,69
2	C8 – Гідна праця та економічне зростання	46	16,61	34,30
3	C4 – Якісна освіта	41	14,80	49,10
4	C12 – Відповідальне споживання та виробництво	23	8,30	57,40
5	C10 – Зменшення нерівності	20	7,22	64,62
6	C13 – Боротьба зі зміною клімату	19	6,86	71,48
7	C11 – Сталі міста та громади	14	5,05	76,53
8	C9 – Гендерна рівність	13	4,69	81,23
9	C5 – Промисловість, інновації та інфраструктура	12	4,33	85,56
10	C17 – Партнерство заради цілей	12	4,33	89,89
11	C15 – Мир, справедливість та сильні інститути	8	2,89	92,78
12	C16 – Без бідності	7	2,53	95,31
13	C1 – Захист екосистем суші	5	1,81	97,11
14	C7 – Доступна та чиста енергія	5	1,81	98,92
15	C2 – Подолання голоду	3	1,08	100
16	C6 – Чиста вода та санітарія	0	0	100
17	C14 – Збереження морських екосистем	0	0	100

Таким чином, виявлена структура розподілу ЦСР відображає адаптацію пріоритетів сталого розвитку до реальних умов функціонування логістичного провайдера, а не системний дефіцит екологічної відповідальності.

На основі отриманих кількісних даних побудовано діаграму Парето-Лоренца (рис. 3), метою якої є виявлення ЦСР, що формують основну частку сукупного впливу в діяльності логістичного провайдера, а також обґрунтування їх пріоритизації для подальшого аналізу та управлінських рішень [22].

З графіка видно, що перші кілька цілей формують основну частку сукупного результату: досягнення рівня близько 80 % забезпечується обмеженою кількістю цілей, що підтверджує доцільність їх віднесення до групи А за ABC-аналізом.

Таким чином, діаграма наочно демонструє нерівномірний розподіл пріоритетів сталого розвитку та дозволяє ідентифікувати ключові напрями, концентрація управлінських зусиль на яких забезпечує максимальний ефект.

Висновки з проведеного дослідження та перспективи подальших розвідок за даним напрямом. У статті досліджено КСВ як важливий елемент стратегічного управління логістичними провайдерами та практичний інструмент реалізації ЦСР. Проведений теоретичний аналіз дозволив обґрунтувати тісний взаємозв'язок між концепціями сталого розвитку та КСВ, відповідно до якого КСВ виступає механізмом трансформації глобальних ЦСР у конкретні управлінські рішення та практики на рівні підприємства.

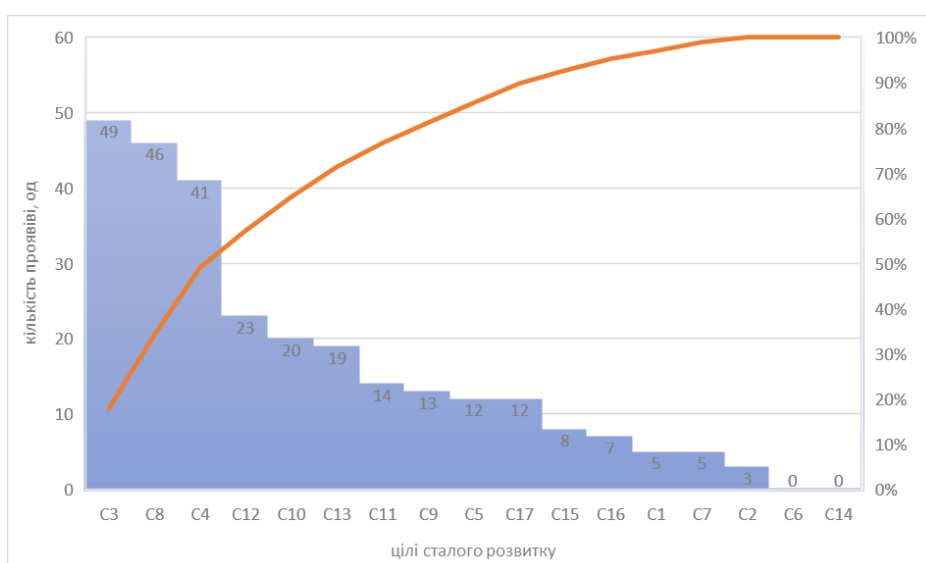


Рисунок 3 – Діаграма Парето-Лоренца щодо досягнення ЦСР логістичним провайдером за період T
Figure 3 – Pareto-Lorenz Diagram of SDGs Achievement by a Logistics Service Provider over Period T

У роботі показано, що реалізація КСВ у логістичній діяльності охоплює широке коло стейкхолдерів, від власників і працівників до клієнтів, партнерів, держави та місцевих громад. Узгодження інтересів цих груп визначає спрямованість і результативність КСВ-стратегії логістичного провайдера, а також формує передумови для довгострокового економічного розвитку, підвищення довіри до бізнесу та зменшення соціальних і екологічних ризиків.

Аналіз практик КСВ в логістичному секторі України, зокрема на прикладі діяльності провідних логістичних провайдерів, засвідчив зростаючу роль КСВ як інструменту соціального впливу та екологічної свідомості бізнесу. Водночас встановлено, що наявний досвід упровадження КСВ має переважно фрагментарний характер і не супроводжується єдиним підходом до оцінювання рівня досягнення ЦСР, що ускладнює формування обґрунтованих управлінських рішень.

З огляду на це в роботі запропоновано методіку аналізу реалізації КСВ в діяльності логістичних провайдерів у контексті ЦСР. Запропонований підхід дозволяє систематизувати КСВ-практики, оцінити інтенсивність та стабільність їх реалізації у часовому вимірі, а також визначити пріоритетні напрями відповідальності, які формують основний внесок у загальний соціально-економічний та екологічний ефект діяльності компанії.

Результати кількісного аналізу показали нерівномірний розподіл КСВ-ініціатив за окремими ЦСЗ та концентрацію зусиль логістичного провайдера переважно на цілях, пов'язаних із людським капіталом, умовами праці, освітою та соціальним благополуччям. Водночас обмежене або нульове представлення окремих цілей зумовлене галузевою та територіальною специфікою логістичної діяльності в Україні і не свідчить про загальну відсутність екологічної чи соціальної відповідальності.

Побудова діаграми Парето-Лоренца дозволила наочно продемонструвати концентрацію результатів реалізації КСВ та виокремити ключові ЦСР, фокусування управлінських зусиль на яких забезпечує найбільший ефект. Це підтверджує доцільність використання запропонованої методіки як аналітичного інструменту для підтримки стратегічних рішень у сфері КСВ.

Загалом отримані результати мають як наукову, так і практичну цінність. З наукової точки зору робота поглиблює методичні підходи до аналізу КСВ у логістиці, поєднуючи структурний, статистичний та візуально-аналітичний інструментарій. У практичному вимірі запропонована методіка може бути використана логістичними провайдерами для оцінювання власної КСВ-діяльності, формування більш системної та вимірюваної КСВ-стратегії, а також для узгодження корпоративних ініціатив із ЦСР в умовах сучасних викликів для українського бізнесу.

Перелік посилань

1. Ольга Беспалько Про виклики та перспективи корпоративної соціальної відповідальності в Україні (2024). URL: <https://theinweb.media/pro-vykylyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/> (дата звернення: 18.11.2025).
2. Харсун Л. Корпоративна соціальна відповідальність логістичного бізнесу. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 4. С. 56–67. [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)04](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)04)
3. Younis, H., Sundarakani, B., & Vel, P. (2016). The impact of implementing green supply chain management practices on corporate performance. *Competitiveness Review*, 26(3), 216-245.
4. Uyar, A., Karaman, A.S., & Kilic, M. (2020). Is corporate social responsibility reporting a tool of signaling or greenwashing? Evidence from the worldwide logistics sector. *Journal of Cleaner Production*, 253.
5. Cheng, F., Zhang, Y., & Wang, J. (2021). Economic policy uncertainty exposure and stock price bubbles: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 88, 201961.
6. Hunjra, A.I., Ali, S., & Zhang, Z. (2022). Sustainable development: The impact of political risk, macroeconomic policy uncertainty and ethnic conflict. *International Review of Financial Analysis*, 84.
7. Зінченко О. І., Хімченко А. М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ*. 2013. № 4. С. 281–286.
8. Левченко О. П. Сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. № 24. С. 39–54.
9. Лиска П. О. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. С. 473–479. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>.
10. Указ Президента України № 722/2019 від 30.08.2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL : <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 15.10.2025).
11. Sustainable Development Goals. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (дата звернення: 18.10.2025).
12. Governance and Accountability Institute. 90% of S&P 500® Index Companies Published Sustainability / Responsibility Reports in 2019. URL: https://www.ga-institute.com/fileadmin/ga_institute/images/FlashReports/2020/G_A-Flash-Report-2020.pdf (дата звернення: 18.10.2025).
13. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. <https://www.iso.org/standard/42546.html>
14. Касич А. О., Стояненко В.О. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). С. 186–191.
15. European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels: European Commission. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681> (дата звернення: 29.11.2025).
16. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2022). Corporate Social Responsibility: Making good business sense. Geneva: WBCSD. Retrieved from <https://www.wbcsd.org/Programs/Social-Impact/Resources/CSR-Making-good-business-sense> (дата звернення: 29.11.2025).
17. United Nations Development Programme (UNDP). (2024). Corporate social responsibility and sustainable development goals: A framework for business. New York: UNDP. Retrieved from <https://www.undp.org/publications/csr-framework> (дата звернення: 29.11.2025).
18. Szymczak, M. (2023). Sustainable supply chain management in the light of PWN definitions and practices. *Journal of Business Research*, 160, 113785. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113785>
19. Chen, L.; Fu, Y.; Liu, Y.; Wang, C. The Impact of Logistics Corporate Social Responsibility on Supply Chain Performance: Using Supply Chain Collaboration as an Intermediary Variable. *Sustainability* 2023, 15, 9613. <https://doi.org/10.3390/su15129613>

20. Rącz, D. The Importance of corporate social responsibility in a medium sized logistics company (2020). URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343253/Racz_Domokos.pdf (дата звернення: 20.12.2025).

21. Приклади соціальної відповідальності бізнесу: 7 українських компаній, що змінюють країну (2025). URL: <https://givingtuesday.ua/statti/pryklady-soczialnoyi-vidpovidalnosti-biznesu-7-ukrayinskyh-kompanij-shho-zminyuyut-krayinu/> (дата звернення: 20.12.2025).

22. Jiří Střelec. The Pareto Analysis. Режим доступу: <https://www.ownway.eu/articles/the-pareto-analysis/> (дата звернення: 13.12.2025)

A METHODOLOGICAL APPROACH TO ANALYZING THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF LOGISTICS PROVIDERS IN THE CONTEXT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Halak Iryna I., Ph.D., associate Professor, National Transport University, associate professor of Department of Logistics and Project Management, e-mail: 1017imiia@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5038-7771> .

Bilonoh Oksana, Ph. D., associate Professor, National Transport University, Associate Professor of the Department of Logistics and Project Management, bilonog.oksana@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2471-5388>

Tkachenko Olena V., National Transport University, Assistant of Department of Logistics and Project Management, e-mail: tkcholena@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-5901-3156>

Ovchar Denys O., National Transport University, Ph.D student., Department of Logistics and Project Management, e-mail: pitosha29@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9359-2206>

Summary. The article proposes a comprehensive methodological approach to analyzing the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) by logistics providers within the framework of the Sustainable Development Goals (SDGs) and demonstrates its practical application through case studies of logistics companies. Based on a synthesis of theoretical foundations regarding corporate social responsibility and sustainable development, the study outlines their interconnection and highlights the role of CSR as a practical tool for implementing sustainable development principles at the enterprise level, specifically within the logistics sector.

The findings indicate an uneven distribution of CSR practices across the SDGs, revealing a concentration of logistics providers' efforts on socially-oriented areas related to human capital, employment, and social well-being.

The proposed approach can serve as an analytical tool for the preliminary assessment and systematization of CSR practices among logistics providers in the context of the SDGs.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Logistics Providers, Sustainable Development Goals, Sustainable Development, Stakeholders, CSR strategy, Quantitative Assessment, Pareto-Lorenz method.

References

1. Olha Bepalko Pro vyklyky ta perspektyvy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (2024). URL: <https://theinweb.media/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/> (data zvernennia: 18.11.2025). [in Ukrainian]

2. Kharsun L. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist lohistychnoho biznesu. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. 2021. № 4. S. 56–67. [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)04](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)04) [in Ukrainian]

3. Younis, H., Sundarakani, B., & Vel, P. (2016). The impact of implementing green supply chain management practices on corporate performance. *Competitiveness Review*, 26(3), 216-245.

4. Uyar, A., Karaman, A.S., & Kilic, M. (2020). Is corporate social responsibility reporting a tool of signaling or greenwashing? Evidence from the worldwide logistics sector. *Journal of Cleaner Production*, 253.

5. Cheng, F., Zhang, Y., & Wang, J. (2021). Economic policy uncertainty exposure and stock price bubbles: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 88, 201961.

6. Hunjra, A.I., Ali, S., & Zhang, Z. (2022). Sustainable development: The impact of political risk, macroeconomic policy uncertainty and ethnic conflict. *International Review of Financial Analysis*, 84.
7. Zinchenko O. I., Khimchenko A. M. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v Ukraïni: suchasni realiï ta perspektyvy rozvytku. *Biznes-inform*. 2013. № 4. S. 281–286. [in Ukrainian]
8. Levchenko O. P. Sutnist poniattia «korporatyvna sotsialna vidpovidalnist (KSV)». *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 2014. № 24. S. 39–54. [in Ukrainian]
9. Lyska P. O. Upravlinnia korporatyvnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu pidpriemstva yak faktor staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 54. S. 473–479. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>. [in Ukrainian]
10. Ukaz Prezydenta Ukrainy № 722/2019 vid 30.08.2019 «Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku». URL : <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (data zvernennia: 15.10.2025). [in Ukrainian]
11. Sustainable Development Goals. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (data zvernennia: 15.10.2025)
12. Governance and Accountability Institute. 90% of S&P 500® Index Companies Published Sustainability / Responsibility Reports in 2019. URL: https://www.ga-institute.com/fileadmin/ga_institute/images/FlashReports/2020/G_A-Flash-Report-2020.pdf (data zvernennia: 15.10.2025)
13. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. <https://www.iso.org/standard/42546.html> (data zvernennia: 15.10.2025).
14. Kasych A. O., Stoianenko V.O. Teoretychni osnovy upravlinnia sotsialnoiu vidpovidalnistiu pidpriemstv u suchasnykh umovakh. *Pryazovskyï ekonomichnyï visnyk*. 2017. № 5 (05). S. 186–191. [in Ukrainian]
15. European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels: European Commission. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681> (data zvernennia: 15.10.2025)
16. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2022). Corporate Social Responsibility: Making good business sense. Geneva: WBCSD. Retrieved from <https://www.wbcsd.org/Programs/Social-Impact/Resources/CSR-Making-good-business-sense> (data zvernennia: 15.10.2025).
17. United Nations Development Programme (UNDP). (2024). Corporate social responsibility and sustainable development goals: A framework for business. New York: UNDP. Retrieved from <https://www.undp.org/publications/csr-framework> (data zvernennia: 15.10.2025).
18. Szymczak, M. (2023). Sustainable supply chain management in the light of PWN definitions and practices. *Journal of Business Research*, 160, 113785. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113785>
19. Chen, L., Fu, Y., Liu, Y., Wang, C. The Impact of Logistics Corporate Social Responsibility on Supply Chain Performance: Using Supply Chain Collaboration as an Intermediary Variable. *Sustainability* 2023, 15, 9613. <https://doi.org/10.3390/su15129613>
20. Rącz, D. The Importance of corporate social responsibility in a medium sized logistics company (2020). URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343253/Racz_Domokos.pdf (data zvernennia: 15.10.2025).
21. Pryklady sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu: 7 ukrainskykh kompanii, shcho zminiuiut krainu (2025). URL: <https://givingtuesday.ua/statti/plyklady-soczialnoyi-vidpovidalnosti-biznesu-7-ukrayinskykh-kompanij-shho-zminyuyut-krayinu/> (data zvernennia: 20.12.2025).
22. Jiří Střelec. The Pareto Analysis. Access: <https://www.ownway.eu/articles/the-pareto-analysis/> (data zvernennia: 20.12.2025)

Дата надходження до редакції 11.01.2026.

Дата прийняття статті після рецензування 08.02.2026.