
УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ В ЛАНЦЮГУ ПОСТАЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ESG-ІНТЕГРАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ СТАЛОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОВАЙДЕРА

Галак І. І.

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-653-9-11>

ВСТУП

Успішний перехід до зеленої економіки можливий лише за умови системного підходу, який передбачає узгоджену взаємодію бізнесу, держави та міжнародних партнерів, а також формування сприятливого інституційного середовища для впровадження сталих рішень. У цьому процесі ключове значення мають підвищення енергоефективності, розвиток відновлюваних джерел енергії та модернізація економічних процесів, що безпосередньо впливають на зменшення екологічного навантаження та підвищення стійкості господарської діяльності. Водночас важливу роль відіграють освітні й інформаційні ініціативи, які сприяють формуванню екологічної відповідальності та залученню всіх учасників економічних відносин до реалізації принципів зеленої економіки. Адаптація традиційних галузей, розвиток інноваційних підходів у виробництві й наданні послуг, а також поширення прозорих стандартів і сертифікації створюють необхідні передумови для довгострокового сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах структурних змін¹.

У міру посилення вимог до відповідальності бізнесу з боку інвесторів, регуляторів і суспільства зазначені підходи дедалі більше поширюються на сферу управління ланцюгами постачання, у межах яких сталість розглядається не як додаткова перевага, а як ключовий критерій ефективності діяльності. За таких умов стійкість постає як стратегічний

¹ Huseynova N. Transition to sustainable development and green economy. *Modern Knowledge: Research and Discoveries: proceedings of the 3rd international scientific and practical conference (Vancouver, July 19–20, 2024)*. Vancouver, 2024. P. 47–54. DOI: 10.51582/interconf.19-20.07.2024.004. <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/6689/6727>

підхід, що дозволяє компаніям, зокрема логістичним провайдером, зберігати конкурентні позиції шляхом інтеграції екологічних, соціальних та управлінських (ESG) принципів у взаємодію з партнерами ланцюга постачання². Попри зростання зацікавленості бізнесу у впровадженні сталих практик, логістичні провайдери продовжують стикатися з труднощами забезпечення екологічної та соціальної відповідальності в межах власної операційної діяльності. Значною мірою це зумовлено передачею частини логістичних функцій на аутсорсинг транспортним організаціям і перевізникам, діяльність яких не завжди відповідає цілям сталого розвитку та ESG-принципам. Різний рівень управлінської зрілості, фінансових можливостей, а також неоднакове сприйняття вимог щодо екологічної безпеки, умов праці та соціальної відповідальності серед субпідрядників створюють додаткові ризики для репутації, прозорості та сталості діяльності логістичного провайдера. У зв'язку з цим зростає роль управління партнерськими відносинами як інструменту ESG-інтеграції, що дозволяє логістичному провайдеру формувати вимоги до субпідрядників, координувати їхню діяльність і сприяти підвищенню рівня сталості в межах усього логістичного ланцюга.

Фінансова звітність традиційно слугувала ключовим джерелом інформації для зацікавлених сторін про фінансовий стан, операційні результати та грошові потоки компаній. Однак численні дослідження показують, що ці дані вже не є достатніми для ефективного прийняття рішень, оскільки сучасні стейкхолдери очікують ширшої інформації про екологічні, соціальні та економічні наслідки діяльності підприємств³. Саме тому розвиток нефінансової звітності, а згодом і звітності зі сталого розвитку, став необхідним елементом сучасного відповідального та стратегічно орієнтованого корпоративного управління.

Усвідомлення необхідності сталого розвитку логістичним провайдером має виходити за межі декларативних підходів і потребує інституційного закріплення у системі управління та прийняття рішень. Перехід від традиційної операційної моделі до сталої діяльності передбачає не лише впровадження окремих екологічних чи соціальних ініціатив, а й формування механізмів вимірювання, контролю та оцінки досягнутих результатів. У цьому контексті звітність зі сталого розвитку виступає ключовим інструментом, що забезпечує фіксацію фактичного впливу логістичної діяльності на економічні, соціальні та екологічні аспекти, а також слугує

² Cassani, L., and Gomez-Zavaglia, A. Sustainable food systems in fruits and vegetables food supply chains. *Front. Nutr.* 2022, V.9, 829061. <https://doi.org/10.3389/fnut.2022.829061>

³ Kelly L. History of Sustainability Reporting. *Energy Elephant*. 2022. URL: <https://blog.energyelephant.com/history-of-sustainability-reporting/>

доказом реальної інтеграції принципів сталості у повсякденні бізнес-процеси. Саме через систему показників, стандартів і розкриття інформації звітність формує «місток» між операційною діяльністю логістичного провайдера та стратегічною орієнтацією на сталий розвиток, роблячи цей перехід прозорим і перевіреним для зацікавлених сторін⁴.

Основна ідея полягає в тому, що інтеграція ESG-принципів у діяльність учасників логістичного ланцюга постачання сприяє сталому розвитку всієї мережі, підвищенню конкурентоспроможності партнерів та зростанню їх інвестиційної привабливості. Логістичні провайдери, орієнтовані на дотримання екологічних, соціальних та управлінських стандартів, виступають ключовими координаторами цього процесу, формуючи довгострокову цінність для широкого кола стейкхолдерів через розвиток партнерських відносин у ланцюгу постачання.

Водночас у більшості досліджень сталого управління ланцюгами постачання акцент традиційно робиться на взаємодії між ключовими учасниками, що перебувають на одному організаційному рівні, зокрема виробниками, постачальниками, дистриб'юторами, роздрібними мережами та логістичними провайдерами. Такі партнери, як правило, мають порівнянні ресурсні можливості, інституційну зрілість і стратегічну спроможність до впровадження ESG-принципів. Однак досягнення системної сталості ланцюга постачання не може бути обмежене лише цим рівнем взаємодії, оскільки значна частина екологічних, соціальних та операційних впливів формується за участю субпідрядників, які, хоча й не належать до ядра ланцюга постачання, є безпосередньо залученими до виконання логістичних та транспортних операцій. Саме тому залучення субпідрядників, малих або середніх підприємств із нижчим рівнем ESG-зрілості, до процесів сталого розвитку набуває особливого значення з точки зору формування інтегрованої системи сталого управління логістичним провайдером.

Попри те, що такі підприємства зазвичай не зобов'язані здійснювати формальне розкриття ESG-інформації, результати їх операційної діяльності безпосередньо впливають на сукупні екологічні та соціальні показники провайдера, які відображаються у його нефінансовій звітності. Для великих логістичних компаній, що дедалі частіше функціонують у середовищі посиленних вимог до сталості та прозорості діяльності, зокрема у контексті європейської інтеграції, рівень ESG-зрілості субпідрядників стає важливим чинником діяльності. У цьому зв'язку мотивація, навчання та поступова

⁴ Inten Meutia, Zulnaidi Yaacob and Shelly F. Kartasari. Sustainability reporting: An overview of the recent development. *Accounting and Financial Control*, 2020, 3(1), 23-39. [http://dx.doi.org/10.21511/afc.03\(1\).2020.03](http://dx.doi.org/10.21511/afc.03(1).2020.03)

інтеграція ESG-принципів у діяльність субпідрядників розглядаються як інструмент підвищення сталого розвитку самого логістичного провайдера.

У зазначеному контексті актуалізується потреба у поглибленому аналізі механізмів, за допомогою яких логістичний провайдер може впливати на рівень сталості діяльності субпідрядників, не обмежуючись формальними вимогами чи контрактними зобов'язаннями. Особливої уваги потребує управління партнерськими відносинами як інструмент координації, мотивації та поступової інтеграції ESG-принципів у діяльність субпідрядників, що дозволяє поєднати стратегічні цілі логістичного провайдера з реальними операційними практиками на нижчих рівнях ланцюга постачання. Саме через такі механізми можливо зменшити розрив між декларованими цілями сталого розвитку та фактичними результатами логістичної діяльності, а також забезпечити цілісність ESG-підходів у межах усього ланцюга створення вартості. Це зумовлює доцільність дослідження управління партнерськими відносинами в ланцюгу постачання як інструменту ESG-інтеграції та підвищення сталості діяльності логістичного провайдера, що й визначає мету, логіку та структуру даної роботи.

Метою даного дослідження є аналіз ролі управління партнерськими відносинами в ланцюгу постачання як інструменту інтеграції ESG-принципів у діяльність логістичного провайдера з урахуванням особливостей взаємодії із субпідрядниками.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається розгляд теоретичних підходів до сталого управління ланцюгами постачання, аналіз специфіки ESG-інтеграції у логістичній діяльності, а також дослідження можливостей застосування мотиваційних та координаційних механізмів залучення субпідрядників до процесів сталого розвитку.

1. Ключові елементи сталого управління та ESG-стратегії логістичного провайдера

Стратегія сталої діяльності логістичного провайдера має зосереджуватись на пріоритетах у сфері сталого розвитку та відповідних матеріальних темах ESG, що відображено на рис. 1⁵.

Чітка стратегія допомагає забезпечити узгодженість організації та спільну роботу над досягненням її цілей, а також визначає пріоритети та оптимальний розподіл ресурсів для реалізації цих цілей. Постійне прагнення

⁵ Галак І.І., Добровольська А.М., Добровольський О.С., Овчар Д.О. Підходи до впровадження сталих практик у діяльність логістичного провайдера. Науковий журнал. Автомобільні дороги і дорожнє будівництво: науковий журнал. Вип. 116. Київ. 2024. С. 183-206. http://publications.ntu.edu.ua/avtdorogi_i_stroitelstvo/116.2/278.pdf

мінімізувати ризики та посилювати можливості, базуючись на результатах щорічної оцінки пріоритетів, дозволяє аналізувати потреби й очікування зацікавлених сторін, забезпечуючи безперервне покращення якості послуг.

Системне прагнення до мінімізації ризиків і водночас посилення можливостей розвитку, що ґрунтується на результатах щорічної оцінки пріоритетів, дає змогу логістичному провайдеру глибше розуміти потреби та очікування зацікавлених сторін і забезпечувати безперервне підвищення якості послуг. У цьому контексті формування та реалізація пріоритетів сталого розвитку доцільно розглядати крізь призму ESG-підходу, який інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії.

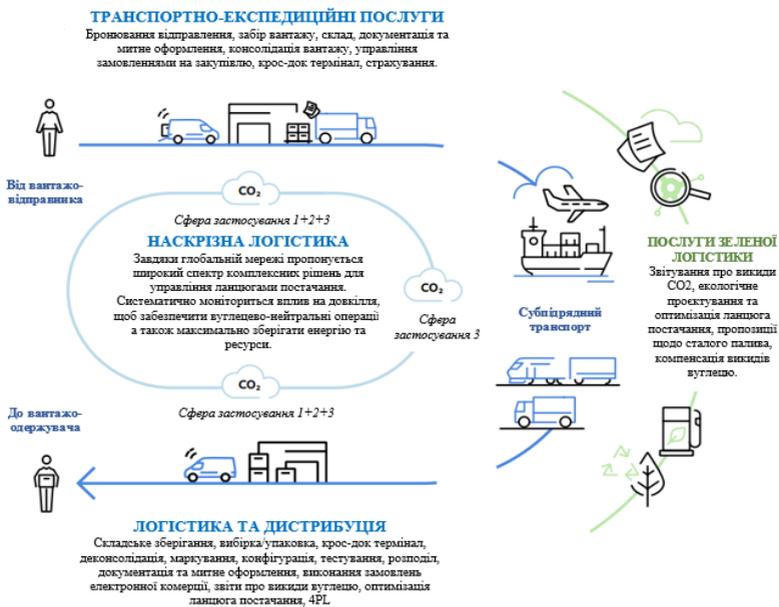


Рис. 1. Стратегічні пріоритети сталої діяльності логістичного провайдера у контексті ESG

У межах екологічного компонента (Environmental) ключовим пріоритетом для логістичних провайдерів є зменшення власного негативного впливу на довкілля. Транспортний сектор залишається одним із найбільш енергоємних у світі та, за оцінками, формує близько 20 % глобальних викидів CO₂, що зумовлює підвищену увагу до питань декарбонізації. Відповідно до рекомендацій Міжурядової групи експертів

зі зміни клімату та ініціативи Science Based Targets, компаніям необхідно зосереджуватися не лише на оптимізації власних операцій, а й на зменшенні екологічного впливу партнерів у межах ланцюга постачання. Це передбачає дотримання екологічних вимог у країнах присутності, раціональне використання енергії та ресурсів, запобігання забрудненню, відповідальне управління водними ресурсами, а також інтеграцію цих заходів у систему управління з регулярним моніторингом і звітуванням. Важливим напрямом також є розвиток низьковуглецевих логістичних рішень, впровадження послуг із нульовими або мінімальними викидами та прискорення переходу до відновлюваних джерел енергії⁶.

Соціальний вимір ESG (Social) охоплює зобов'язання логістичних провайдерів щодо забезпечення добробуту працівників і відповідального ставлення до суспільства. Це включає створення інклюзивних робочих місць, справедливу оплату праці, розвиток талантів і формування корпоративної культури, заснованої на повазі та рівних можливостях. Компанії мають гарантувати дотримання трудових прав, свободу об'єднання та колективних переговорів, а також виконання норм національного законодавства і стандартів Міжнародної організації праці. Особлива увага приділяється охороні праці та безпеці, показники яких системно відстежуються через інтегровані системи управління. Водночас логістичні провайдери зобов'язані дотримуватися міжнародних принципів захисту прав людини, протидіяти примусовій праці, торгівлі людьми та будь-яким формам експлуатації, а також враховувати вплив своєї діяльності на місцеві громади, зокрема в частині транспортного навантаження, безпеки руху, якості повітря та збереження біорізноманіття⁷.

Управлінський компонент (Governance) ESG зосереджується на принципах чесності, прозорості та відповідальності у веденні бізнесу. Логістичні компанії повинні діяти відповідно до етичних стандартів, забезпечувати прозору податкову практику, належний захист даних і конфіденційної інформації, а також формувати відповідальний ланцюг постачання. Це передбачає встановлення чітких вимог до постачальників, їх відповідність стандартам сталого розвитку та залучення до реалізації спільних ESG-цілей. Для забезпечення прогресу в усіх напрямках ESG необхідним є регулярний перегляд і коригування коротко- та довгострокових цілей, проведення оцінки значущості ESG-тем, кліматичних ризиків і можливостей (табл.1) , а також їх інтеграція в систему управління

⁶ Sustainability ratings. URL: <https://www.dsv.com/en/our-reporting>

⁷ Тюріна А.А., Грищенко А.О. ESG як нова парадигма оцінки інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2025. 14. С.160-169. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.160>.

ризики⁸. Такий підхід дозволяє логістичним провайдерам більш ефективно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стійкий розвиток у середньо- й довгостроковій перспективі.

Таблиця 1

Потенційні ризики та можливості та їх вплив на стратегію сталого розвитку логістичного провайдера

Ризик та можливість	Опис	Потенційний вплив на логістичного провайдера
Фізичні кліматичні ризики (підвищення температури, екстремальні погодні явища)	За умов недостатніх глобальних зусиль із пом'якшення наслідків зміни клімату зростає ймовірність підвищення температури, повен-ей, теплового стресу, посух, штормів та інших екстремальних погодних явищ, що створює середньо- та довгострокові ризики для транспортної інфраструктури.	Підвищення ризиків для здоров'я та безпеки працівників на складах і терміналах, збої в ланцюгах постачання, зростання операційних витрат і ризиків переривання сервісу. Для провайдерів з asset-light моделлю прямий вплив є обмеженим, однак непрямі ризики через партнерів залишаються суттєвими.
Регуляторні та політичні ризики	Посилення державного регулювання у сфері кліматичної політики, зокрема запровадження ціноутворення на викиди вуглецю, обов'язкових цілей декарбонізації та вимог до нефінансової звітності, а також залежність від розвитку інфраструктури відновлюваної енергетики.	Потенційне зростання тарифів і витрат у ланцюгу створення вартості, необхідність адаптації бізнес-моделей і процесів звітування. Вплив на фінансові результати частково може бути компенсований через перерозподіл витрат між учасниками ланцюга постачання.
Технологічні ризики	Досягнення цілей з нульових викидів вимагає впровадження нових, часто ще не повністю зрілих або комерційно доступних технологій у сфері транспорту, енергетики та цифрових рішень.	Ризики пов'язані з невизначеністю щодо ефективності інвестицій, термінів масштабування технологій та швидкості їх впровадження. Водночас здатність своєчасно ідентифікувати та інтегрувати інновації може стати джерелом конкурентних переваг.
Комерційні та ринкові ризики	Зростання вимог клієнтів і партнерів щодо зниження викидів у ланцюгах постачання та досягнення кліматичних цілей створює додатковий тиск на логістичних провайдерів.	У разі неспроможності запропонувати низьковуглецеві логістичні рішення можливе скорочення попиту на послуги. Натомість розвиток «зелених» продуктів і послуг дозволяє утримувати клієнтів і розширювати ринкові можливості без значних капіталовкладень у власні активи.

⁸ Report on Corporate Governance. URL: <https://www.dsv.com/en/governance-reports>

Продовження таблиці 1

Можливості сталого зростання та декарбонізації	Перехід до сценарію з обмеженням глобального потепління на рівні 1,5°C створює можливості для компаній, які інтегрують кліматичні цілі у свої бізнес-моделі та портфель послуг.	Логістичні провайдери, що виступають кліматичними лідерами, можуть отримати конкурентні переваги, посилити довіру клієнтів та інвесторів і стати ключовими учасниками процесу декарбонізації.
--	---	---

Зміна клімату створює для компаній й можливості. За умов переходу до низьковуглецевої економіки компанії, які заздалегідь адаптують свою діяльність до кліматичних вимог і обмежують вплив на довкілля, мають кращі позиції порівняно з тими, хто цього не робить.

Для логістичних провайдерів інтеграція кліматичних питань у систему управління та ESG-стратегію стає важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності.

У межах реалізації стратегії сталого розвитку логістичний провайдер формує системну модель взаємодії з ключовими стейкхолдерами, яка ґрунтується на постійному діалозі та врахуванні їхніх очікувань у контексті ESG. Центральне місце в цій моделі займають клієнти, з якими команди з управління рахунками регулярно проводять огляди ринку, ідентифікуючи нові бізнес-можливості та потреби, зокрема у сфері «зеленої» логістики.

Важливо додати, що зворотний зв'язок клієнтів використовується не лише для розвитку послуг, а й як інформаційна база для оцінки матеріального впливу в логістичному ланцюгу постачання.

Важливою групою зацікавлених сторін є інвестори та рейтингові агентства, з якими логістичний провайдер підтримує активний діалог щодо ESG-питань. Під час зустрічей компанія презентує власне бачення сталих логістичних рішень та інвестиційних ініціатив, а також використовує отриманий зворотний зв'язок для узгодження очікувань інвесторів із ESG-стратегією та визначення пріоритетних тем для оцінки значущості. Така взаємодія сприяє підвищенню прозорості та довіри до діяльності провайдера з боку фінансової спільноти⁹.

Не менш вагомою складовою ESG-підходу є взаємодія з працівниками, яка базується на принципах відкритості, залученості та соціальної відповідальності. Логістичний провайдер заохочує чесний діалог щодо актуальних питань, зокрема сталого розвитку, шляхом регулярних опитувань персоналу та внутрішніх комунікацій. Результати таких опитувань використовуються для вдосконалення програм розвитку

⁹ Siems, E., Seuring, S. & Schilling, L. Stakeholder roles in sustainable supply chain management: a literature review. *J Bus Econ* 93, 747–775, 2023. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01117-5>

людського капіталу та ідентифікації соціально значущих тем у межах організації.

Взаємодія з органами державної влади розглядається як ключовий елемент управлінського компонента ESG. Дотримання чинних регуляторних вимог є базовим принципом ведення бізнесу логістичного провайдера, що передбачає підтримання регулярного та прозорого діалогу з податковими та іншими контролюючими органами. У відповідь компанія отримує актуальну інформацію щодо суспільних і регуляторних очікувань, яка враховується під час оцінки значущості ESG-питань.

В табл. 2 представлена класифікація стейкхолдерів, яка дозволяє систематизувати їх за спільними інтересами та роллю в інтеграції ESG-принципів, що створює підґрунтя для ефективного управління партнерськими відносинами та підвищення сталості логістичного провайдера¹⁰.

Окрему роль у формуванні відповідального ланцюга постачання відіграють постачальники, зокрема перевізники. З огляду на те, що логістичний провайдер здебільшого не володіє власним вантажним обладнанням і значною мірою залежить від підрядників, ефективна взаємодія з ними є критично важливою для реалізації екологічних і соціальних стандартів. Співпраця з постачальниками дозволяє не лише підвищувати рівень сталості всього ланцюга постачання, а й більш чітко визначати межі відповідальності та підходи до оцінки значущості ESG-впливів.

Таблиця 2

Зацікавлені сторони у сталому управлінні ланцюгами постачання

Група стейкхолдерів	Основні представники	Ключові інтереси	Роль у ESG-інтеграції
Внутрішні стейкхолдери компанії	<ul style="list-style-type: none"> • керівництво • працівники 	Постійна зайнятість, безпечні умови праці, професійний розвиток, репутація компанії.	Формування та реалізація ESG-стратегії, інтеграція ESG у бізнес-процеси, контроль дотримання стандартів
Партнерські стейкхолдери в ланцюгу постачання	<ul style="list-style-type: none"> • постачальники • перевізники • субпідрядники 	Довгострокова співпраця, прозорі контрактні умови, стабільні обсяги робіт.	Виконання екологічних і соціальних вимог, зниження екологічного впливу логістичних операцій, підтримка відповідальних практик

¹⁰ Воркут Т.А. Управління портфелями реалізації логістичних стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань. Монографія / Т.А. Воркут, І.І. Галак, А.В. Петуніч, В.С. Харута. – Київ: Міленіум, 2020. – 210 с

Продовження таблиці 2

Клієнтські стейкхолдери	<ul style="list-style-type: none"> • корпоративні клієнти • торговельні мережі 	Якість та надійність сервісу, прозорість операцій, відповідність ESG-вимогам	Формування попиту на сталі логістичні рішення, стимулювання ESG-покращень
Фінансово-ринкові стейкхолдери	<ul style="list-style-type: none"> • інвестори • банки 	Фінансова стійкість, управління ризиками, довгострокова прибутковість.	Фінансування сталих проєктів, впровадження ESG-критеріїв у фінансові рішення, формування ринкових стандартів
Суспільні та регуляторні стейкхолдери	<ul style="list-style-type: none"> • органи влади • громади 	Дотримання законодавства, соціальна відповідальність, екологічна безпека	Регулювання та нагляд, суспільний контроль, формування довіри та соціальної легітимності

Отже, стратегія сталого управління передбачає системне визначення пріоритетів, оцінку матеріальних ризиків і можливостей, а також активну взаємодію з усіма групами стейкхолдерів, що забезпечує ефективне управління екологічним впливом у ланцюгах постачання, розвиток «зелених» логістичних рішень, підвищення соціальної відповідальності і прозорості бізнесу. Такий підхід дозволяє логістичному провайдеру не лише мінімізувати ризики та зміцнювати довіру зацікавлених сторін, а й створювати додаткову цінність для суспільства й довкілля, підтримуючи довгострокову конкурентоспроможність та стійке зростання компанії.

2. Аналіз існуючих методів вирішення проблеми та формулювання завдання для оптимального розвитку техніки

Зазвичай логістичні провайдери здійснюють свою діяльність у тісній взаємодії з субпідрядниками та іншими зовнішніми партнерами, які безпосередньо залучені до виконання транспортних і логістичних операцій. У межах сталого управління ланцюгами постачання логістичний провайдер очікує, що субпідрядники дотримуватимуться аналогічних етичних, соціальних та екологічних стандартів, які застосовуються до власної діяльності компанії. Водночас рівень зрілості ESG-практик серед субпідрядників може суттєво відрізнятися залежно від економічних, інституційних та регуляторних умов, у яких вони функціонують¹¹.

¹¹ Галак І.І., Гець І.М. Інтеграція сталого розвитку та логістики в контексті управління та обслуговування матеріального потоку. Міжнародна науково-практична конференція «Україна 2025: виклики та перспективи сталого розвитку», 23 жовтня 2025, м. Київ, Європейський університет, С 207-210. https://e-u.edu.ua/userfiles/files/135/zbirnik_konferencii-_stalogo_rozvitku_23-10-2025_-1.pdf

Подібна асиметрія характерна як для взаємодії між логістичними провайдерами з країн ЄС та партнерами з економічно слабших країн, так і для внутрішнього українського ринку логістичних послуг. У таких умовах недостатній рівень екологічних, соціальних та управлінських стандартів у субпідрядників може створювати репутаційні, операційні та регуляторні ризики для логістичного провайдера як ключового учасника ланцюга постачання.

Водночас зміцнення співпраці між логістичним провайдером та субпідрядниками відкриває можливості для поширення сталих практик у межах ланцюга постачання. Досвід провідних логістичних провайдерів країн ЄС свідчить, що через вимоги до партнерів, спільні стандарти, навчання та координацію процесів можливо підвищувати рівень ESG-зрілості субпідрядників, сприяючи їх довгостроковій конкурентоспроможності та стійкості.

У контексті України дана проблема набуває особливої актуальності. Попри те, що в країні наразі відсутні комплексні законодавчі вимоги щодо обов'язкового розкриття інформації з питань ESG та кліматичних ризиків, останні роки характеризуються активним формуванням нормативної бази у сфері сталого розвитку. У 2021–2024 роках державні органи та регулятори, зокрема Національний банк України та Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, розробили стратегічні документи та дорожні карти реформ, спрямовані на поступове впровадження стандартів з урахуванням практик Європейського Союзу¹².

У жовтні 2024 року була схвалена Стратегія запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку, а 25 червня 2025 року Кабінет Міністрів України підтримав зміни до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», які передбачають обов'язкове впровадження звітності зі сталого розвитку для великих і середніх підприємств та застосування Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS)¹³. Це означає, що в середньостроковій перспективі українські логістичні провайдери та їх субпідрядники будуть змушені адаптувати свою діяльність до нових вимог, зокрема у сфері ESG впливу.

За таких умов логістичні провайдери можуть відігравати ключову роль у підвищенні сталості діяльності субпідрядників, виступаючи

¹² Badovska S. Sustainability-Related Disclosures in Ukraine: What Businesses Should Expect Soon. *Ukrainian Journal of Business Law*. 2022. URL: <https://www.ujbl.info/article.php?id=1542>

¹³ Уряд схвалив зміни до Закону про бухгалтерський облік: що зміниться для бізнесу. 2025. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zmini_do_zakonu_pro_bukhgalterskii_oblik_sheho_zminitsia_dlia_biznesu-5212

носіями знань, стандартів та управлінських підходів до ESG-інтеграції. Передача сталого досвіду, впровадження спільних вимог і оцінка результатів співпраці дозволяють не лише знизити ризики для самого логістичного провайдера, але й підготувати субпідрядників до майбутніх регуляторних змін та інтеграції України до європейського економічного простору.

З огляду на зазначене доцільним є розроблення дослідницької моделі, що дозволяє проаналізувати вплив співпраці логістичного провайдера із субпідрядниками на інтеграцію ESG-принципів, підвищення сталості діяльності учасників ланцюга постачання та формування довгострокових конкурентних переваг. Відтак постає потреба у постановці системи дослідницьких питань, спрямованих на виявлення закономірностей впливу співпраці логістичного провайдера з субпідрядниками на інтеграцію ESG-принципів, підвищення сталості діяльності учасників ланцюга постачання та формування їх конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

П1: Який вплив має співпраця логістичного провайдера із субпідрядниками на інтеграцію ESG-принципів у ланцюгах постачання?

П2: Чи сприяє передача сталих практик логістичного провайдера підвищенню рівня сталості діяльності та конкурентоспроможності субпідрядників?

Теоретичну модель дослідження представлено на рисунку 2.

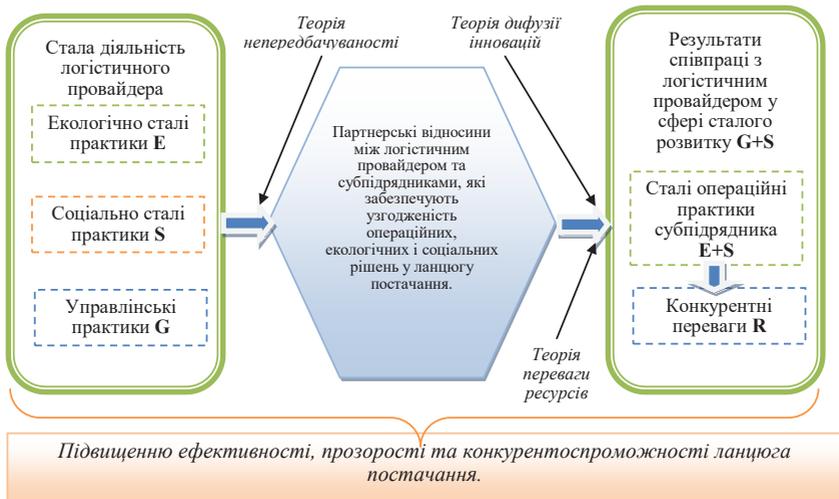


Рис. 2. Теоретичну модель дослідження

Варто зазначити, що навіть за високої обізнаності про принципи сталого розвитку та ESG-практики, це не завжди конвертується у реальні дії¹⁴. Нестача знань і компетенцій знижує мотивацію інвестувати в екологічні ініціативи та відтермінує впровадження кліматичних рішень. Ця проблема проявляється у невідповідності між усвідомленням важливості ESG та фактичним рівнем інтеграції сталих практик у діяльність компаній, що ускладнює досягнення стратегічних цілей сталості на рівні ланцюга постачання. У контексті управління партнерськими відносинами в ланцюгу постачання навчання та підтримка субпідрядників щодо ESG-принципів створює потенціал для реальної трансформації їхніх операційних процесів, що, у свою чергу, підвищує загальну стійкість та ефективність логістичного провайдера.

Сучасні ланцюги постачання функціонують в умовах підвищеної турбулентності, зумовленої регуляторними змінами, глобалізаційними процесами, цифровізацією та зростанням вимог до екологічної й соціальної відповідальності бізнесу. У таких умовах традиційні підходи до управління логістичними взаємодіями є недостатніми для пояснення механізмів інтеграції принципів сталого розвитку та ESG у діяльність учасників ланцюга постачання.

З огляду на це, у дослідженні застосовано комплексний теоретичний підхід, що поєднує теорію непередбачених обставин, теорію дифузії інновацій та теорію ресурсних переваг. Використання зазначених теорій дозволяє всебічно обґрунтувати роль співпраці логістичного провайдера із субпідрядниками як ключового механізму адаптації до зовнішніх викликів, поширення ESG-практик та формування довгострокових конкурентних переваг у ланцюгах постачання.

Теорія непередбачених обставин виходить з того, що зовнішнє середовище функціонування організацій характеризується високим рівнем невизначеності (табл.3), що безпосередньо впливає на стабільність та ефективність ланцюгів постачання¹⁵. В умовах регуляторних змін, зростання вимог до екологічної та соціальної відповідальності, а також посилення тиску з боку клієнтів і міжнародних партнерів, співпраця між логістичним провайдером та субпідрядниками розглядається як механізм зниження цієї невизначеності.

¹⁴ Нопка, М., Kovtun, O. Features of implementation of ESG management criteria in Ukrainian agriculture in the context of global challenges and EU integration. *Economics and Business Management*, 2024. 15 (3), 87—99. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87>

¹⁵ Buttermann G., Germain R., Iyer K. N. S. Contingency theory “fit” as gestalt: An application to supply chain management // *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2008. Vol. 44, No. 6. P. 955–969. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2007.05.012>

Систематизація впливу факторів середовища на ESG-орієнтовану співпрацю в ланцюгу постачання

Рівень середовища	Зміст середовища	Прояви в контексті ESG	Роль співпраці логістичного провайдера із субпідрядниками
Далеке зовнішнє середовище	Соціокультурні, політичні, макроекономічні та екологічні фактори	Глобальні кліматичні виклики, ESG-регулювання, міжнародні стандарти, цифровізація, тиск інвесторів і суспільства	Формує зовнішню невизначеність, що стимулює потребу в узгоджених ESG-підходах у ланцюгу постачання
Близьке зовнішнє середовище	Клієнти, партнери, конкуренти, державне регулювання	Вимоги клієнтів до «зелених» послуг, відповідальності постачальників, відповідності ESG-критеріям	Співпраця використовується як інструмент узгодження стандартів і зниження репутаційних та регуляторних ризиків
Далеке внутрішнє середовище	Стратегія, місія, бізнес-модель, управлінські рішення	Включення ESG у корпоративну стратегію логістичного провайдера	Логістичний провайдер задає ESG-орієнтири та очікування для субпідрядників
Близьке внутрішнє середовище	Операційні процеси, ресурси, бюджети, планування	Реалізація екологічних, соціальних та управлінських практик у логістичних операціях	Спільне планування, координація процесів і обмін ресурсами сприяють практичній ESG-інтеграції
Рівень дій (операційний)	Ідентифікація та впровадження інновацій	Запровадження ESG-практик як управлінських та операційних інновацій	Співпраця виступає каналом поширення інновацій і закріплення сталих практик серед субпідрядників

Відповідно до положень теорії, співпраця не є статичною, а змінюється залежно від зовнішніх умов, тоді як операційні процеси мають бути адаптовані до вимог середовища. Це формує теоретичну основу для припущення, що логістичні провайдери можуть досягати цілей сталого розвитку та інтегрувати ESG-принципи шляхом поглиблення співпраці із субпідрядниками.

Підвищення рівня сталості діяльності неможливе без глибоких організаційних змін, що реалізуються через навчання, обмін знаннями та впровадження інновацій. Наукові дослідження підкреслюють, що стійкі практики мають інноваційний характер і потребують відповідних ресурсів для їх поширення та закріплення. У цьому контексті співпраця логістичного провайдера із субпідрядниками виступає каналом передачі знань, стандартів та управлінських рішень у сфері ESG. Інновації

у логістичних процесах, цифрових рішеннях, екологічних технологіях і соціальних практиках сприяють підвищенню операційної ефективності та формуванню конкурентних переваг як для самого логістичного провайдера, так і для його партнерів.

З позицій теорії непередбачених обставин, впровадження логістичним провайдером екологічних, соціальних та управлінських практик формує нове інституційне середовище для діяльності субпідрядників. В екологічному аспекті це проявляється у впровадженні енергоефективних транспортних рішень, оптимізації маршрутів, зниженні викидів, управлінні відходами та використанні циркулярних підходів¹⁶.

Соціальні ESG-практики, зокрема дотримання стандартів охорони праці, розвиток інфраструктури, створення робочих місць та соціальні ініціативи, сприяють підвищенню мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів і покращенню репутації логістичного провайдера та його партнерів¹⁷.

В управлінському вимірі впровадження стандартів управління якістю, цифрових технологій та інноваційних логістичних рішень дозволяє знижувати витрати, скорочувати терміни виконання замовлень і підвищувати надійність послуг, що створює умови для довгострокового розвитку ланцюга постачання.

Теорія дифузії інновацій пояснює механізми прийняття нових практик організаціями через канали взаємодії (рис.3). У межах даного дослідження ESG-практики логістичного провайдера розглядаються як управлінські та операційні інновації, що трансформують підходи до сталого розвитку в ланцюгах постачання¹⁸.

Поширення таких практик серед субпідрядників відбувається поетапно через інформування, переконання, прийняття рішень, спільну реалізацію та підтвердження ефективності. Це дозволяє субпідрядникам адаптувати ESG-практики до власних операційних можливостей і поступово інтегрувати їх у свою діяльність.

Згідно з теорією переваги ресурсів, конкурентні переваги формуються завдяки доступу до унікальних, важко відтворених матеріальних

¹⁶ Bilonoh O., Sopotsko O., Fartuchnyi V. The role of road transport enterprises in sustainable logistics. *Economics for Ecology: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, Sumy, June 13–14, 2025. Sumy, 2025 – 34-35 pp. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17036242>.

¹⁷ Овчар Д.О. Ключові аспекти управління персоналом водіїв у підприємствах логістичних провайдерів в умовах економічної нестабільності та кризових ситуацій. *Дороги і мости*. Вип. 31. Київ, 2025. С. 292–304. <https://doi.org/10.36100/dorogimosti2025.31.292>.

¹⁸ Aizstrauta D., Ginters E., Pjera Eroles M.-A. Applying theory of diffusion of innovations to evaluate technology acceptance and sustainability. *Procedia Computer Science*. 2015. Vol. 43. P. 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2014.12.010>

і нематеріальних ресурсів та здатності організації ефективно поєднувати їх у межах міжорганізаційних взаємодій (табл.4).



Рис. 3. Процес інтеграції ESG-принципів через співпрацю логістичного провайдера із субпідрядниками на основі теорії дифузії інновацій

Комбінація ресурсів у межах співпраці логістичного провайдера із субпідрядниками забезпечує інтеграцію фізичних, інформаційних та нематеріальних активів, що створює синергетичний ефект, сприяє системному впровадженню ESG-практик у логістичні процеси та формуванню довгострокових конкурентних переваг¹⁹.

У контексті логістичної діяльності такими ресурсами виступають не лише фізична інфраструктура, а й управлінські компетенції, знання, інформаційні технології, реляційний та репутаційний капітал. Співпраця логістичного провайдера із субпідрядниками створює механізм доступу та обміну цими ресурсами, зокрема ESG-стандартами, управлінськими практиками, цифровими рішеннями та досвідом їх впровадження. У результаті відбувається інтеграція ESG-принципів у діяльність субпідрядників і формування синергійних ефектів, що сприяє підвищенню

¹⁹ Wong C. Y., Karia N. Explaining the competitive advantage of logistics service providers: A resource-based view approach. International Journal of Production Economics. – 2010. – Vol. 128, № 1. – P. 51–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.026>.

конкурентоспроможності як логістичного провайдера, так і всього ланцюга постачання в довгостроковій перспективі.

Таблиця 4

Застосування теорії переваги ресурсів у співпраці логістичного провайдера із субпідрядниками в контексті ESG

Тип ресурсу	Зміст ресурсу у логістичній діяльності	Прояви в контексті ESG	Роль співпраці логістичного провайдера із субпідрядниками
Фізичні ресурси	Транспортні засоби, склади, логістична інфраструктура, обладнання	Енергоефективний транспорт, зниження викидів CO ₂ , оптимізація маршрутів, управління відходами	Провайдер задає екологічні вимоги до використання активів субпідрядниками та стимулює модернізацію інфраструктури
Інформаційні ресурси	ІТ-системи, цифрові платформи, системи моніторингу та звітності	ESG-звітність, відстеження викидів, контроль соціальних і екологічних показників	Спільні ІТ-рішення забезпечують прозорість ESG-показників і узгодженість дій у ланцюгу постачання
Знання та управлінські компетенції	Досвід управління ланцюгами постачання, стандарти, методики,	Впровадження ESG-політик, навчання персоналу, управління ризиками сталого розвитку	Співпраця виступає каналом передачі ESG-знань і управлінських практик від провайдера до субпідрядників
Людські ресурси	Кваліфікація персоналу, професійні навички, корпоративна культура	Охорона праці, соціальна відповідальність, дотримання етичних норм	Узгодження вимог до персоналу субпідрядників та спільні навчальні ініціативи підвищують соціальну складову ESG
Реляційні ресурси	Довгострокові партнерські відносини, довіра, репутація	Репутаційна стійкість, відповідальний вибір партнерів, ESG-ланцюги постачання	Тривала співпраця сприяє закріпленню ESG-практик і зменшенню опортуністичної поведінки
Репутаційний капітал	Імідж, бренд, довіра клієнтів та інвесторів	Позиціонування як сталого логістичного провайдера	Провайдер транслює власні ESG-цінності на субпідрядників, формуючи спільну репутацію ланцюга постачання

Застосування зазначених теоретичних підходів дозволило сформуванати систему гіпотез, що відображають взаємозв'язок між ESG-практиками логістичного провайдера, рівнем співпраці із субпідрядниками, інтеграцією принципів сталого розвитку та конкурентоспроможністю ланцюга постачання.

G1: Екологічні ESG-практики логістичного провайдера позитивно впливають на рівень співпраці із субпідрядниками.

G2: Соціальні ESG-практики логістичного провайдера позитивно впливають на рівень співпраці із субпідрядниками.

G3: Управлінські ESG-практики логістичного провайдера позитивно впливають на рівень співпраці із субпідрядниками.

G4: Співпраця логістичного провайдера із субпідрядниками позитивно впливає на рівень інтеграції ESG-принципів у діяльність субпідрядників.

G5: Співпраця із субпідрядниками сприяє підвищенню сталості діяльності логістичного провайдера.

G6: Інтеграція ESG-принципів у діяльність субпідрядників сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг у ланцюгу постачання.

3. Методологія дослідження управління партнерськими відносинами в контексті ESG-інтеграції

Запропонований дизайн дослідження має на меті концептуально та емпірично обґрунтувати роль управління партнерськими відносинами в ланцюгу постачання як механізму інтеграції принципів ESG та підвищення загальної сталості діяльності логістичного провайдера.

Основними цілями дослідження є:

- визначення впливу ESG-орієнтованих управлінських практик логістичного провайдера на характер і глибину партнерської взаємодії з субпідрядниками у ланцюгу постачання.

- дослідження медіаційної ролі співпраці в ланцюгу постачання у трансформації ESG-практик логістичного провайдера в підвищення сталості та конкурентної спроможності партнерів.

- формування методологічної основи для оцінювання прямих і непрямих ефектів ESG-інтеграції через управління партнерськими відносинами.

Для досягнення поставлених цілей пропонується використання кількісного підходу на основі анкетного опитування представників компаній-партнерів логістичного провайдера. Об'єктом дослідження виступають організації, які перебувають у стабільних договірних відносинах з провайдером та залучені до виконання логістичних операцій або суміжних функцій.

Анкетування дозволяє:

- оцінити рівень впровадження ESG-практик з боку логістичного провайдера;
- дослідити сприйняття та інтенсивність партнерської взаємодії;
- проаналізувати вплив такої взаємодії на сталі виробничі та управлінські можливості партнерів.

До вибірки включаються субпідрядники, за умови наявності сталої та тісної співпраці з логістичним провайдером, що є необхідною передумовою для аналізу процесів інтеграції ESG-принципів у ланцюгу постачання.

Опитувальник формується з трьох логічно пов'язаних блоків:

Вступний блок. Опис мети дослідження, значущості теми ESG та очікуваних результатів. Респонденти отримують пояснення про конфіденційність даних і роль їхніх відповідей для підвищення ефективності та стійкості ланцюгів постачання.

Аналітичний блок. Оцінка практик сталого розвитку та співпраці з субпідрядниками. Респонденти оцінюють рівень впровадження екологічних, соціальних та управлінських практик у своїй компанії та у співпраці з партнерами. Оцінюється ефективність процесів контролю та підтримки ESG-практик у ланцюзі постачання, а також наявність конкурентних переваг завдяки впровадженню стійких рішень.

Для оцінки використовується 7-бальна шкала Лайкерта (1 = повністю не згоден, 7 = повністю згоден), що дозволяє кількісно порівнювати результати.

Профільний блок. Це більше про демографічну та організаційну інформація, а саме збір базових даних про компанію, роль респондента та масштаби діяльності у ланцюзі постачання.

Опитування надсилається обраній групі субпідрядників та партнерів логістичного провайдера через електронну пошту. Респондентів просять залучати колег із відділів логістики, управління ланцюгами постачання або корпоративної соціальної відповідальності. Для підвищення точності даних рекомендується, щоб малі компанії узгоджували відповідь колективно. Після збору даних для перевірки висунутих гіпотез пропонується використовувати моделювання структурними рівняннями, що дозволяє комплексно аналізувати взаємозв'язки між латентними змінними та оцінювати як прямі, так і опосередковані ефекти.

Для оцінювання ключових змінних дослідження розроблено набір вимірювальних шкал, спрямованих на відображення ESG-практик логістичного провайдера, характеру партнерської взаємодії із субпідрядниками та рівня інтеграції ESG-принципів у їхню операційну діяльність. Запропонований інструментарій сформовано з урахуванням

специфіки логістичних операцій і міжорганізаційної взаємодії в ланцюгах постачання. З огляду на концептуально-методологічний характер дослідження, зазначені шкали розглядаються як нові та такі, що потребують подальшої емпіричної перевірки й уточнення в майбутніх дослідженнях (табл. 5). Структура вимірювання передбачає багатовимірний підхід до оцінювання ESG-практик логістичного провайдера, який охоплює екологічний, соціальний та управлінський виміри. Такий підхід дозволяє комплексно аналізувати процеси ESG-інтеграції в межах партнерських відносин у ланцюгу постачання.

Рівень співпраці між логістичним провайдером і субпідрядниками вимірюється через індикатори інтенсивності обміну інформацією, спільного планування, координації операційних процесів і довгострокової орієнтації партнерських відносин. Додатково оцінюється рівень інтеграції ESG-принципів у діяльність субпідрядників, а також сформовані конкурентні переваги, які можуть бути отримані в результаті такої співпраці в ланцюгу постачання.

На рисунку 4 представлено узагальнену блок-схему методологічного підходу дослідження, яка відображає послідовність основних етапів та логіку переходу від теоретичного аналізу до емпіричної перевірки гіпотез. Схема ілюструє взаємозв'язок між аналізом літератури, розробкою інструментарію збору даних, формуванням вибірки та застосуванням кількісних методів аналізу.

Таблиця 5

Структуровані показники метрики

Е	Екологічні практики
Е1	Чи дотримується ваша організація чинних екологічних стандартів та вимог у сфері перевезень?
Е2	Чи впроваджує або чи планує ваша організація систему екологічного управління транспортною діяльністю?
Е3	Чи зменшує ваша організація використання небезпечних або токсичних матеріалів?
Е4	Чи вживає ваша організація заходів для зменшення споживання невідновлюваної енергії?
Е5	Чи підтримує ваша організація використання екологічних логістичних рішень (зелена упаковка, оптимізація завантаження)?
Е6	Чи співпрацює ваша організація зі спеціалізованими компаніями з переробки матеріалів (шини, мастила)?
Е7	Чи використовує ваша організація системи переробки або утилізації відходів?
Е8	Чи вживає ваша організація заходів для зменшення ризику екологічних аварій та інцидентів?

Продовження таблиці 5

S	Соціальні практики
S1	Чи приділяє ваша організація увагу формуванню позитивного іміджу відповідального логістичного партнера?
S2	Чи сприяє ваша організація створенню робочих місць для місцевого населення?
S3	Чи дотримується ваша організація прав людини та трудових прав працівників (зокрема водіїв)?
S4	Чи забезпечує ваша організація безпечні та здорові умови праці для персоналу?
S5	Чи перевищує рівень оплати праці у вашій організації законодавчо встановлений мінімум?
S6	Чи надає ваша організація можливості навчання, підвищення кваліфікації або кар'єрного розвитку?
G	Управлінські практики
G1	Чи інтегрує ваша організація принципи сталого розвитку у стратегічні управлінські рішення?
G2	Чи має ваша організація довгострокові партнерські відносини у ланцюгу постачання, що базуються на принципах сталості?
G3	Чи забезпечує ваша організація прозорість у формуванні тарифів та умов співпраці з партнерами?
G4	Чи враховує ваша організація екологічні та соціальні витрати під час прийняття управлінських рішень?
G5	Чи є ваша організація гнучкою в управлінні логістичними процесами з урахуванням принципів сталого розвитку?
G6	Чи планує або здійснює ваша організація інвестиції у сталі технології та інновації?
G7	Чи використовує ваша організація цифрові або управлінські інструменти для підвищення сталості ланцюга постачання?
G8	Чи забезпечує система управління вашої організації стабільність та надійність логістичних операцій у довгостроковій перспективі?
G+S	Співпраця з логістичним провайдером у сфері сталого розвитку
G+S1	Чи заохочує логістичний провайдер вашу організацію до впровадження практик сталого розвитку?
G+S2	Чи надає логістичний провайдер вашій організації інформацію та рекомендації щодо ініціатив сталого розвитку?
G+S3	Чи залучає логістичний провайдер вашу організацію до формування спільних цілей сталого розвитку?
G+S4	Чи співпрацює логістичний провайдер з вашою організацією у впровадженні сталих управлінських практик?
G+S5	Чи оцінює логістичний провайдер разом з вашою організацією результати впровадження сталих практик?
E+S	Сталі операційні практики субпідрядника
E+S1	Чи використовує ваша організація матеріали, які підлягають повторному використанню або переробці?

Продовження таблиці 5

E+S2	Чи застосовує ваша організація екологічно безпечні матеріали та ресурси у своїй діяльності?
E+S3	Чи переглядає ваша організація операційні процеси відповідно до екологічних стандартів?
E+S4	Чи забезпечує ваша організація дотримання норм охорони праці та безпеки?
E+S5	Чи бере ваша організація участь у соціальних ініціативах або підтримці місцевих громад?
E+S6	Чи надає ваша організація можливості кар'єрного розвитку та безперервного навчання?
R	Конкурентні переваги
R1	Чи забезпечує ваша організація економічно обґрунтовані тарифи на транспортні послуги порівняно з конкурентами?
R2	Чи забезпечує ваша організація вищу якість транспортних послуг порівняно з конкурентами?
R3	Чи є ваша організація більш екологічно відповідальною порівняно з конкурентами?
R4	Чи є транспортні послуги вашої організації більш надійними з точки зору доставки?
R5	Чи впроваджує ваша організація інноваційні рішення швидше, ніж конкуренти?

Такий підхід забезпечує системне дослідження ролі управління партнерськими відносинами у процесах інтеграції ESG-принципів та формування стійких конкурентних переваг у ланцюгу постачання.

З метою підвищення мотивації респондентів та рівня їх участі в опитуванні передбачено застосування комплексу стимулювальних заходів, зокрема надання учасникам доступу до узагальнених результатів дослідження, можливість отримання невеликих грошових або нематеріальних заохочень, а також акцентування уваги на тому, що їхня участь сприятиме розвитку та поширенню ESG-практик у межах партнерської мережі логістичного провайдера.

Додатково в процесі збору даних забезпечується дотримання етичних принципів емпіричних досліджень, зокрема добровільність участі, анонімність відповідей та конфіденційність отриманої інформації. Респондентам надається чітке роз'яснення щодо наукового характеру дослідження та використання зібраних даних виключно в узагальненому вигляді, що знижує ризик стратегічних або упереджених відповідей.

Застосування зазначених процедур спрямоване на підвищення якості первинних даних, мінімізацію систематичних викривлень та зменшення впливу загальної методичної похибки, характерної для самозвітних опитувань у сфері оцінки ESG-практик. У сукупності ці заходи створюють

передумови для отримання надійних і валідних емпіричних результатів, необхідних для подальшого кількісного аналізу взаємозв'язків у межах партнерських відносин ланцюга постачання.

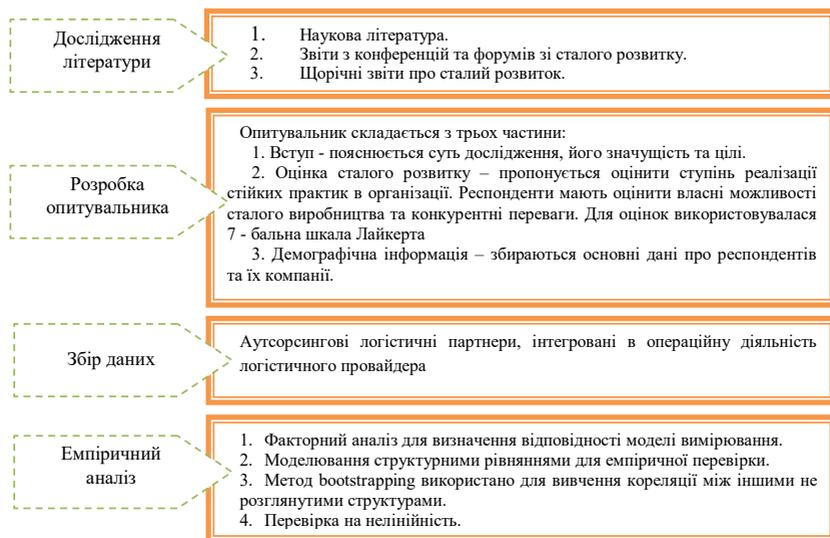


Рис. 4. Алгоритм методологічного підходу

Для підвищення достовірності самозвітних даних у анкетуванні доцільно використовувати текстові нагадування, які закликають респондентів давати щирі відповіді та усувають тиск соціально бажаних відповідей. Наприклад, формулювання на кшталт «Будь ласка, відповідайте чесно, немає правильних або неправильних відповідей» сприяє більш об'єктивній оцінці ESG-практик субпідрядників, підвищуючи валідність отриманих результатів та зменшуючи систематичні викривлення, пов'язані з прагненням відповідати очікуванням дослідника.

Для перевірки наявності загальної методичної похибки застосовується дослідний факторний аналіз, який дозволяє оцінити, чи впливають систематичні викривлення на результати опитування²⁰. Для цього всі змінні анкети об'єднуються у матрицю X розміром $n \times p$, де n – кількість респондентів, p – кількість змінних. Далі виконується одномірний факторний аналіз за моделлю:

²⁰ Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Lee J. Y., Podsakoff N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88, No. 5. P. 879–903.

$$X = F\Lambda' + \varepsilon, \quad (1)$$

де F – матриця факторних навантажень, Λ – матриця коефіцієнтів, ε – матриця залишкових значень.

Якщо перший фактор пояснює значну частину загальної дисперсії (наприклад, понад 50%), це свідчить про можливу наявність загальної методичної похибки. У разі, якщо перший фактор пояснює невелику частину дисперсії, ризик систематичного зміщення через використання самозвітних даних вважається низьким, що підтверджує валідність отриманих результатів²¹.

Для оцінки можливого упередження через нереспондентів дані розділяються на дві групи – ранніх та пізніх респондентів – відповідно до дати заповнення анкети. Для кожної змінної проводиться t-тест для незалежних вибірок за формулою:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}, \quad (2)$$

де \bar{X}_1 та \bar{X}_2 – середні значення змінної у групах ранніх та пізніх респондентів відповідно, s_1^2 та s_2^2 – дисперсії змінної в обох групах, n_1 та n_2 – кількість респондентів у кожній групі. Відсутність статистично значущих відмінностей ($p > 0,05$) свідчить про низьку ймовірність упередження через нереспондентів і підтверджує репрезентативність зібраних даних²².

Для перевірки висунутих гіпотез та оцінки взаємозв'язків між ESG-практиками логістичного провайдера і субпідрядників у ланцюзі постачання застосовується комплексний статистичний підхід. Аналіз включає кілька рівнів: первинне дослідження кореляцій між показниками, оцінку впливу через регресійні моделі, перевірку надійності та стабільності результатів за допомогою бутстреп-методу, а також побудову багатовимірних моделей структурних рівнянь для моделювання прямих та опосередкованих ефектів. Такий підхід дозволяє не лише кількісно оцінити силу і напрямок взаємозв'язків між змінними, але й врахувати складні механізми передачі ESG-принципів від провайдера до субпідрядників, а також перевірити роль партнерської взаємодії у формуванні конкурентних переваг в ланцюзі постачання.

²¹ Harman H. H. Modern factor analysis. Chicago : University of Chicago Press, 1976. 487 p.

²² Armstrong J. S., Overton T. S. Estimating nonresponse bias in mail surveys . Journal of Marketing Research. 1977. Vol. 14, No. 3. P. 396–402. DOI: 10.2307/3150783

Кореляційний аналіз. Для оцінки взаємозв'язку між ESG-практиками логістичного провайдера (X) та субпідрядників (Y) застосовується коефіцієнт кореляції Пірсона:

$$r_{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}}, \quad (3)$$

де X_i та Y_i – значення показників ESG відповідно для логістичного провайдера та субпідрядника у i -го респондента, \bar{X} та \bar{Y} – середні значення змінних. Кореляційний аналіз дозволяє визначити силу та напрямок лінійного зв'язку між змінними²³. Високе позитивне значення r_{XY} свідчить про узгодженість практик провайдера і субпідрядників, що може бути ознакою перенесення ESG-принципів через партнерські взаємодії.

Регресійний аналіз використовується для оцінки впливу ESG-практик провайдера на ESG-практики субпідрядників:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i, \quad (4)$$

де Y_i – показник ESG у субпідрядника, X_i – показник ESG логістичного провайдера, β_0 – перехоплення, β_1 – коефіцієнт впливу, ε_i – випадкова похибка.

За потреби у модель можна включати контрольні змінні Z_i (наприклад, розмір компанії, галузь, географія):

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 Z_i + \varepsilon_i, \quad (5)$$

Регресійний аналіз дозволяє кількісно оцінити прямий вплив ESG-практик провайдера, а також ізолювати цей ефект від зовнішніх факторів.

Бутстрепінг використовується для оцінки надійності результатів та формування інтервалів довіри²⁴:

1. Генерується B вибірок з повторенням з оригінальної вибірки;

2. Для кожної вибірки обчислюється коефіцієнт $\hat{\beta}_1^{(b)}$.

Інтервал довіри 95% формується як:

²³ Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E. Multivariate data analysis. 8th ed. Boston : Cengage Learning, 2019. 832 p.

²⁴ Efron B., Tibshirani R. J. An introduction to the bootstrap. New York : Chapman & Hall, 1993. 436 p. <https://doi.org/10.1201/9780429246593>

$$\left[\text{percentile}_{2,5\%} \left(\hat{\beta}_1^{(b)} \right), \text{percentile}_{97,5\%} \left(\hat{\beta}_1^{(b)} \right) \right], \quad (6)$$

Цей метод дозволяє оцінити стабільність результатів без суворих припущень про розподіл даних, що особливо важливо при обмеженому розмірі вибірки.

Для аналізу складних взаємозв'язків між кількома показниками ESG-практик провайдера та субпідрядників застосовується моделювання структурними рівняннями²⁵:

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta, \quad (7)$$

де η – латентні змінні, що відображають ESG-практики субпідрядників, ξ – латентні змінні ESG-практик логістичного провайдера, B – матриця внутрішніх зв'язків між латентними змінними субпідрядників, Γ – матриця зовнішніх впливів від змінних провайдера, ζ – похибки.

Моделювання структурними рівняннями дозволяє одночасно перевіряти прямі та опосередковані ефекти, а також враховувати взаємодію багатьох змінних. Це дає змогу оцінити, як ESG-практики провайдера через партнерську взаємодію впливають на інтеграцію ESG-принципів у діяльність субпідрядників та формування їх конкурентних переваг.

Поєднання кількісного анкетного опитування, багатовимірного вимірювання ESG-практик, процедур контролю методичних викривлень та сучасних методів статистичного аналізу дозволяє не лише ідентифікувати прямі впливи ESG-орієнтованих практик логістичного провайдера, але й розкрити опосередковані ефекти через партнерську взаємодію із субпідрядниками. Запропонована методологія створює емпіричну основу для перевірки висунутих гіпотез та формує аналітичні передумови для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення сталості та конкурентоспроможності ланцюгів постачання.

ВИСНОВКИ

Зі зростанням уваги до звітності зі сталого розвитку акцент поступово переноситься з внутрішньої діяльності логістичного провайдера на сталість усього ланцюга постачання. У цьому контексті питання інтеграції ESG-принципів дедалі частіше пов'язуються не лише з операційними практиками самого провайдера, а й з характером його взаємодії з партнерами

²⁵ Hair J. F., Hult G. T. M., Ringle C. M., Sarstedt M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 3rd ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2022. 384 p.

та субпідрядниками, які безпосередньо залучені до виконання логістичних процесів. Для країн з перехідною економікою, зокрема України, ці процеси ускладнюються незавершеністю нормативно-правового регулювання та поступовим наближенням до європейських підходів у сфері нефінансової звітності та сталого розвитку.

Проведений у роботі аналіз сучасних підходів до сталого управління, ESG-стратегій та практик нефінансової звітності дозволив розглядати логістичного провайдера як потенційного координатора процесів ESG-інтеграції в межах ланцюга постачання. Через управління партнерськими відносинами, формування вимог до співпраці, рекомендацій та інструментів взаємодії з субпідрядниками логістичний провайдер здатен впливати на поширення сталих практик у ширшій мережі створення вартості та сприяти підвищенню загального рівня ESG-зрілості логістичних ланцюгів.

Теоретичне підґрунтя дослідження, сформоване на основі теорії непередбачених обставин, теорії дифузії інновацій та теорії переваги ресурсів, дозволило інтерпретувати ESG-інтеграцію як процес адаптації до зовнішніх викликів, поступового поширення управлінських і операційних практик через партнерську взаємодію, а також як потенційне джерело формування довгострокових конкурентних переваг у ланцюгу постачання. Запропонована концептуальна модель і система гіпотез відображають можливі взаємозв'язки між ESG-практиками логістичного провайдера, рівнем співпраці із субпідрядниками, інтеграцією ESG-принципів у їхню діяльність та формуванням конкурентних переваг.

У роботі також запропоновано прикладну методичку, за допомогою якої логістичний провайдер може оцінити рівень співпраці з партнерами, їх готовність до впровадження ESG-принципів та можливості подальшої інтеграції сталих практик у ланцюгу постачання. Методика базується на використанні системи показників та кількісних інструментів аналізу, що забезпечує можливість її практичного застосування в управлінні партнерськими відносинами.

Водночас у сучасних умовах функціонування економіки України процеси інтеграції ESG-принципів у діяльність логістичних провайдерів та їхніх партнерів суттєво ускладнюються впливом повномасштабної війни, високим рівнем економічної невизначеності, обмеженим доступом до фінансових ресурсів і недостатньою практичною обізнаністю бізнесу щодо змісту сталого розвитку. Особливо відчутними ці обмеження є на рівні субпідрядників, переважно малих і середніх підприємств, для яких впровадження ESG-практик часто сприймається як додаткове навантаження, не пов'язане безпосередньо з поточними операційними потребами.

За таких умов застосування жорстких регуляторних або контрольних механізмів ESG-інтеграції є обмежено ефективним і може створювати ризики для стабільності партнерських відносин у ланцюгу постачання. Натомість актуалізується необхідність використання більш гнучких, «лагідних» механізмів залучення субпідрядників до процесів сталого розвитку, орієнтованих на мотивацію, підтримку та поступову адаптацію їхньої діяльності до базових ESG-принципів з урахуванням реальних ресурсних можливостей.

Таким чином, управління партнерськими відносинами логістичного провайдера доцільно розглядати не лише як інструмент контролю, а передусім як механізм зацікавлення та поетапного залучення субпідрядників до спільного досягнення цілей сталого розвитку. Саме такий підхід дозволяє поєднати стратегічні вимоги до ESG-зрілості великих логістичних компаній із практичними обмеженнями функціонування малого та середнього бізнесу в умовах трансформаційної економіки України, що визначає актуальність і практичну спрямованість даного дослідження.

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено управління партнерськими відносинами в ланцюгу постачання як інструмент інтеграції принципів ESG та підвищення сталості діяльності логістичного провайдера. Обґрунтовано, що в умовах посилення регуляторних вимог, зростання очікувань інвесторів і клієнтів, а також функціонування логістичних компаній у середовищі перехідної економіки ефективність ESG-стратегії значною мірою залежить від рівня взаємодії з партнерами і субпідрядниками.

Теоретичне підґрунтя дослідження сформовано на основі поєднання теорії непередбачених обставин, теорії дифузії інновацій та теорії переваги ресурсів, що дозволяє пояснити особливості поширення сталих практик у ланцюгах постачання. Запропоновано концептуальну модель та систему гіпотез, які відображають взаємозв'язок між ESG-практиками логістичного провайдера, рівнем співпраці із субпідрядниками та потенційним формуванням конкурентних переваг.

У межах дослідження також запропоновано анкетне опитування як прикладний інструмент для оцінки рівня співпраці з партнерами та їх готовності до впровадження ESG-принципів. Отримані результати можуть бути використані як аналітична основа для формування управлінських рішень, спрямованих на поступове залучення партнерів і субпідрядників до реалізації принципів сталого розвитку в логістичних ланцюгах постачання.

Література

1. Huseynova N. Transition to sustainable development and green economy. *Modern Knowledge: Research and Discoveries: proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference (July 19–20, 2024)*. Vancouver, 2024. P. 47–54. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/6689/6727>
2. Cassani L., Gomez-Zavaglia A. Sustainable food systems in fruits and vegetables food supply chains. *Frontiers in Nutrition*. 2022. Vol. 9. Art. 829061. DOI: 10.3389/fnut.2022.829061.
3. Kelly L. History of sustainability reporting. *Energy Elephant*. 2022. URL: <https://blog.energyelephant.com/history-of-sustainability-reporting/>
4. Meutia I., Yaacob Z., Kartasari S. F. Sustainability reporting: an overview of the recent development. *Accounting and Financial Control*. 2020. Vol. 3, No. 1. P. 23–39. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/afc.03\(1\).2020.03](http://dx.doi.org/10.21511/afc.03(1).2020.03).
5. Галак І. І., Добровольська А. М., Добровольський О. С., Овчар Д. О. Підходи до впровадження сталих практик у діяльність логістичного провайдера. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2024. Вип. 116. С. 183–206. URL: http://publications.ntu.edu.ua/avtdorogi_i_stroitelstvo/116.2/278.pdf
6. Sustainability ratings. URL: <https://www.dsv.com/en/our-reporting>
7. Тюріна А. А., Грищенко А. О. ESG як нова парадигма оцінки інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств // *Агросвіт*. 2025. № 14. С. 160–169. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.160>.
8. Report on corporate governance. URL: <https://www.dsv.com/en/governance-reports>
9. Siems E., Seuring S., Schilling L. Stakeholder roles in sustainable supply chain management: a literature review. *Journal of Business Economics*. 2023. Vol. 93. P. 747–775. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01117-5>.
10. Воркут Т. А., Галак І. І., Петунін А. В., Харута В. С. Управління портфелями реалізації логістичних стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань : монографія. Київ : Міленіум, 2020. 210 с.
11. Галак І. І., Гець І. М. Інтеграція сталого розвитку та логістики в контексті управління та обслуговування матеріального потоку. *Україна 2025: виклики та перспективи сталого розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (23 жовтня 2025 р., м. Київ)*. Київ, 2025. С. 207–210. URL: https://e-u.edu.ua/userfiles/files/135/zbirnik_konferencii-_stalogo_rozvitku_23-10-2025_-1.pdf

12. Badovska S. Sustainability-related disclosures in Ukraine: what businesses should expect soon. *Ukrainian Journal of Business Law*. 2022. URL: <https://www.ujbl.info/article.php?id=1542> (дата звернення: 09.01.2025).

13. Уряд схвалив зміни до Закону про бухгалтерський облік: що зміниться для бізнесу. 2025. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zmini_do_zakonu_pro_bukhgalterskii_oblik_shcho_zminitsia_dlia_biznesu-5212 (дата звернення: 10.01.2025).

14. Галак І., Косинський Д. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління ланцюгом постачання у логістичних провайдерів. *Modern Perspectives on Global Scientific Solutions*: матеріали 1-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (7–9 жовтня 2024 р., Берген, Норвегія). 2024. С. 75–85.

15. Нопка М., Kovtun O. Features of implementation of ESG management criteria in Ukrainian agriculture in the context of global challenges and EU integration. *Economics and Business Management*. 2024. Vol. 15, No. 3. P. 87–99. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87>.

16. Buttermann G., Germain R., Iyer K. N. S. Contingency theory “fit” as gestalt: an application to supply chain management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2008. Vol. 44, No. 6. P. 955–969. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2007.05.012>.

17. Bilonoh O., Sopotsko O., Fartuchnyi V. The role of road transport enterprises in sustainable logistics. *Economics for Ecology* : proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Sumy, June 13–14, 2025). Sumy, 2025. P. 34–35. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17036242>.

18. Овчар Д. О. Ключові аспекти управління персоналом водіїв у підприємствах логістичних провайдерів в умовах економічної нестабільності та кризових ситуацій. *Дороги і мости*. 2025. Вип. 31. С. 292–304. DOI: <https://doi.org/10.36100/dorogimosti2025.31.292>.

19. Aiztrauta D., Ginters E., Piera Eroles M.-A. Applying theory of diffusion of innovations to evaluate technology acceptance and sustainability. *Procedia Computer Science*. 2015. Vol. 43. P. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2014.12.010>.

20. Wong C. Y., Karia N. Explaining the competitive advantage of logistics service providers: a resource-based view approach. *International Journal of Production Economics*. 2010. Vol. 128, No. 1. P. 51–67. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.026>.

21. Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Lee J. Y., Podsakoff N. P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88, No. 5. P. 879–903.

22. Harman H. H. Modern factor analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1976. 487 p.
23. Armstrong J. S., Overton T. S. Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*. 1977. Vol. 14, No. 3. P. 396–402. DOI: 10.2307/3150783.
24. Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E. Multivariate data analysis. 8th ed. Boston: Cengage Learning, 2019. 832 p.
25. Efron B., Tibshirani R. J. An introduction to the bootstrap. New York: Chapman & Hall, 1993. 436 p. DOI: <https://doi.org/10.1201/9780429246593>.
26. Hair J. F., Hult G. T. M., Ringle C. M., Sarstedt M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022. 384 p.

Information about the author:

Halak Iryna Ivanivna,

Candidate of Engineering Sciences,

Associate Professor at the Department of Logistics

and Project Management,

National Transport University,

1, Mykhaila Omelianovycha-Pavlenka str., Kyiv, 02000, Ukraine