

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

**Допущено до захисту
Завідувач кафедри**

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

**на тему: «Управління логістичним підприємством на засадах
корпоративної соціальної відповідальності»**

Виконавець:
студентка факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Лобановська Даниїла Богданівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Москалюк Ганна Олександрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КСВ	6
1.1. Поняття, сутність та принципи корпоративної соціальної відповідальності.....	6
1.2. Корпоративна соціальна відповідальність як складова бізнес стратегії підприємства під час війни	12
1.3. Особливості оцінки КСВ у сучасних умовах.....	14
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» НА ЗАСАДАХ КСВ.....	20
2.1. Оцінка стану логістичної галузі на півдні України.....	20
2.2. Загально-економічна характеристика підприємства.....	35
2.3. Оцінка стану КСВ підприємства та аналіз його конкурентоспроможності за рівнем сталості.....	42
2.4. Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» на засадах КСВ	53
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) залишається актуальною темою в сучасному світі і буде такою й надалі. Це обумовлено підвищенням вимог сучасного суспільства до етики і відповідальності компаній, необхідністю врахування інтересів і ступеню впливі різних груп стейкхолдерів, прямою залежністю рівня впровадження і розвитку КСВ на підприємстві з його конкурентоспроможністю, репутаційною та інвестиційною привабливістю. У таких умовах ті підприємства, які долучаються до екологічних, соціальних проектів, чесних операційних практик, міжнародних ініціатив у сфері КСВ, мають можливість отримати численні переваги у розвитку на середнь- та довгострокову перспективу.

Україна сьогодні переживає складні часи, коли війна руйнує довкілля, завдає величезної шкоди екосистемам і всьому живому, змушує страждати людей і покидати їх домівки, вимагає від підприємств згуртовуватись, допомагати та підтримувати суспільство, громади, країну в цілому. Тому КСВ під час війни у нашій державі набуває абсолютно нового значення для підприємств і систем управління ними.

Питання корпоративної соціальної відповідальності та управління сучасним підприємством на підставі принципів сталого розвитку та КСВ сьогодні постають предметом багатьох досліджень як теоретиків, так і практиків менеджменту. Серед їх числа слід виділити праці таких вчених як: Боднарук О.В., Гарбар Ж.В., Григор'єва О.В., Длугопольська Т., Іваницька О.М., Іванова Т.В., Камишнікова Е.В., Котлер Ф., Левін К., Мазур К.В., Матвєєва Ю., Москалюк Г.О., Мостенська Т.Г., Неденко М.М., Охріменко О.О., Портер М., Романуха О.М., Саприкіна М., Сентик М., Супрун Н., Уварова О., Фрідмен М., Цицик К.Ю., Чупріна М.О., Шевченко Д. С., Reckmann Nadia, Nakimi A., Boussaada R., Karmani M. та інші.

Враховуючи результати численних досліджень в царині КСВ та внесок вищезазначених вчених, вважаємо, що все ще залишаються частково

невирішеними деякі питання комплексного управління логістичними підприємствами на засадах КСВ під час повномасштабної війни в Україні.

Це вказує на високу актуальність теми дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження – вивчення теоретичних, методичних і практичних питань управління логістичним підприємством на засадах КСВ у сучасних умовах господарювання.

Для досягнення мети дослідження автором поставлено та вирішено такі завдання:

- розглянути сутність та принципи корпоративної соціальної відповідальності під час війни;
- дослідити корпоративну соціальну відповідальність як складову бізнес стратегії сучасного підприємства;
- вивчити особливості оцінки КСВ;
- проаналізувати стан логістичної галузі півдня України;
- охарактеризувати господарську діяльність та оцінити фінансовий стан підприємства;
- провести аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за рівнем сталості;
- сформулювати та обґрунтувати рекомендаційні заходи щодо вдосконалення системи управління логістичним підприємством ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА».

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єкт дослідження – логістичне підприємство ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА». Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних питань з управління діяльністю підприємства ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» з урахуванням принципів КСВ.

Методи дослідження, використані під час дослідження – це методи наукового пізнання як загальнонаукові, так і спеціальні, зокрема: аналіз та синтез, індукція й дедукція – задля дослідження проблематики відображення сутності на принципів корпоративної соціальної відповідальності у наукових

працях й законодавчих актах й настановах, сформованих у країнах ЄС. PEST-аналіз – для оцінку впливу зовнішнього середовища на діяльність логістичних підприємств, які функціонують в Україні. Вертикальний, горизонтальний аналіз та аналіз коефіцієнтів – для виявлення тенденцій у зміні фінансового стану досліджуваного підприємства. Інструментарій стратегічного аналізу – карта стратегічних груп та багатокутник конкурентоспроможності – для оцінки стану КСВ досліджуваного підприємства та аналізу його конкурентоспроможності за рівнем сталості. Прийоми порівняння та узагальнення – для надання рекомендацій щодо удосконалення управління ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» на засадах КСВ.

Інформаційна база дослідження. У кваліфікаційній роботі у якості інформаційної бази дослідження слід виділити наукові, навчальні, методичні роботи українських і закордонних дослідників, інформація Державної служби статистики України, законодавчі документи українського та міжнародного рівня, численні стандарти, що регламентують різні напрямки діяльності підприємств у сфері КСВ, Інтернет-ресурси тощо. Всю інформацію, що характеризує управлінську діяльність досліджуваного підприємства, у тому числі соціального, екологічного і економічного спрямування, було отримано офіційно під час проходження виробничої практики та при співбесідах з топ-керівництвом ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА».

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у згоді керівництва впроваджувати запропоновані рекомендації щодо управління ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» на засадах КСВ з метою підвищення ефективності управління підприємством загалом.

За результатами дослідження взято участь у студентській конференції ОНЕУ на факультеті менеджменту, обліку та інформаційних технологій (10-11 квітня 2024 р.) з публікацією тез доповіді на тему: «Особливості КСВ під час війни в Україні».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КСВ

1.1. Поняття, сутність та принципи корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) – це концепція, що передбачає, що підприємство, окрім своєї основної мети з прибуткової діяльності, має також певні обов'язки перед суспільством і навколишнім середовищем. Сутність КСВ полягає у визнанні того, що підприємство відповідає не лише перед своїми власниками або акціонерами, але й перед ширшим загальним благополуччям та добробутом.

Згідно міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», який було прийнято у 2010 році, КСВ вперше отримала офіційне визначення, зокрема було встановлено, що це відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка:

- сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю та добробуту суспільства;
- враховує очікування заінтересованих сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки;
- інтегрована у діяльність організації і практикується в її відносинах з іншими [36].

Залучення до КСВ означає, що компанія в процесі своєї звичайної діяльності працює таким чином, щоб сприяти покращенню суспільства та довкілля, а не завдавати їм шкоди.

Корпоративна соціальна відповідальність у широкому розумінні – це процес управління, який сприяє розвитку регіону або країни в цілому через сталість суб'єктів господарювання. У більш вузькому розумінні – це добровільний внесок компаній у сталий розвиток суспільства, пов'язаний

безпосередньо з їх основною діяльністю та спрямований на задоволення очікувань різних груп стейкхолдерів (зацікавлених сторін).

У науковій літературі останнім часом можна спостерігати підвищену увагу до питань, пов'язаних з розвитком КСВ, з механізмами впровадження КСВ у діяльність українських підприємств, з перейняттям міжнародного досвіду сталого розвитку підприємств тощо. Визначення КСВ на думку вчених, що дотримуються різних підходів, наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення корпоративної соціальної відповідальності
у науковій та спеціалізованій літературі

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
<i>Філософський підхід</i>		
1	К. Маркс, XIX ст.	Аналізує відповідальність як історично обумовлене явище з урахуванням класового конкретного історичного підходу діяльності людини в органічному зв'язку з потребами розвитку суспільства.
2	Є. Фромм, XX ст.	Характеризує відповідальність як гармонію між протилежними характеристиками людини. Зазначає, що відповідальність є здатністю людини досягати певного консенсусу між свободою, якої вона бажає як індивід, і обов'язками, які вона приймає в якості члена суспільства.
3	Ю.С. Осокіна, XX ст.	Здатність особистості підпорядковувати власні інтереси вимогам суспільного розвитку у працях, форма зв'язку і взаємодії суспільства та особистості, що виражає певні відносини між ними; вибір оптимальної можливості із їх багатоманітності, що передбачає діяльність згідно з нею.
4	О. О. Кравченко, XX ст.	Соціальна відповідальність є регулятор поведінки людей. З одного боку це реакція суспільства на поведінку індивіда, з іншого – реакція індивіда на вимоги суспільства. Бути відповідальним насамперед – визнавати і захищати цінності свого оточення і сприяти реалізації його цілей.
<i>Соціальний підхід</i>		

Продовження табл. 1.1

1	2	3
5	Н. Г. Діденко, Г. Павлова	Специфічні характеристики, які віддзеркалюють міру, ступінь прийняття будь-яким соціальним суб'єктом, групою соціально-значущих цілей суспільства, готовність до виконання взаємних прав і обов'язків у процесі сумісної діяльності з метою не нанесення збитку усталеному розвитку як суспільства в цілому, так і окремим спільнотам, особистостям.
6	О. А. Безрукова	Є властивістю (станом) акторів різного рівня, яка актуалізується певним чином залежно від сприйняття ситуації, в якій знаходиться актор, змушує брати на себе зобов'язання щодо інших акторів, подій, об'єктів, процесів, умов життєдіяльності, соціального й природного оточення.
7	І. Савченко	Системоутворюючий принцип соціальної держави, іміджева характеристика влади, засіб вирішення соціальних проблем.
<i>Економічно-управлінський підхід</i>		
8	Nadia Reckmann	Це концепція управління, яка описує, як компанія робить внесок у добробут громад і суспільства за допомогою екологічних і соціальних заходів.
9	Ф. Котлер	Зобов'язання бізнесу сприяти економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками, їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом з метою покращення якості життя
10	Я.В. Ободець	Відповідальність корпорації перед всіма фізичними та юридичними особами, з якими вона стикається в процесі діяльності і перед суспільством в цілому. При цьому компанію доцільно розглядати в чотирьох іпостасях: відповідальний діловий партнер, роботодавець, громадянин і учасник соціальних відносин.
11	Л.П. Петрашко	Управлінський підхід, який втілюється шляхом вибудовування відносин із зацікавленими сторонами в умовах реалізації стратегічних конкурентних переваг компанії
12	Л. Грицина	Добровільна діяльність, яка перевищує визначені у законодавстві вимоги до роботи підприємства, та охоплює екологічну, суспільну, трудову та економічну сфери відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством в цілому, територіальними громадами, споживачами, акціонерами, працівниками, постачальниками.

Джерело: складено автором на підставі [5, с. 30; 12; 27, с. 7-8; 28]

Таким чином, проаналізувавши думки дослідників щодо визначення КСВ, можна зробити загальні висновки та сформулювати власну думку з цього приводу, що загалом КСВ складається з трьох ключових складових:

– по-перше, це економічна відповідальність – відповідальність підприємства за економічні результати власної діяльності та вплив на економічні показники стейкхолдерів. Економічна відповідальність передбачає провадження чесних підприємницьких практик, зокрема встановлення справедливих цін та уникнення їх перевищення; утримання від зловживання монопольним становищем на ринку; відмова від нечесних методів цінової і нецінової конкуренції; забезпечення справедливої винагороди для внутрішніх стейкхолдерів (найманих працівників); практика своєчасних і повних розрахунків з постачальниками, клієнтами та іншими контрагентами; забезпечення прозорості діяльності; своєчасне розкриття неконфіденційної інформації, яка цікавить стейкхолдерів; розвиток відповідальності у ланцюгах постачань компанії; повна відмова від використання корупційних схем тощо [3, с. 21].

– по-друге, екологічна відповідальність – усвідомлення підприємством впливу своєї господарської діяльності на стан природного середовища, довкілля та якість життя зацікавлених сторін на території, де воно функціонує. Екологічна відповідальність включає зобов'язання управлінського персоналу компаній вживати заходи, спрямовані на захист та поліпшення стану навколишнього середовища в цілому, що водночас відповідає їх власним інтересам. Напрями розвитку екологічної відповідальності мають включати обмеження підприємницької діяльності з екологічних міркувань, орієнтацію підприємницької діяльності на екологічні цінності, здійснення екологічного підприємництва [3, с. 21].

– по-третє, соціальна відповідальність – відповідальність за вирішення соціальних проблем, що виникають під час господарської діяльності компанії або пов'язані з нею. Мова йде, перш за все, про встановлення безпечних умов

праці для працівників підприємства, забезпечення справедливих трудових відносин, здійснення виключно позитивного впливу на громаду і суспільство в цілому.

Розвиток КСВ відбувається і має продовжувати це робити на підставі певних принципів, які визначають пріоритети у вирішенні вагомих проблем діяльності підприємства. Так, згідно розділу 4 стандарту ISO 26000 організація повинна враховувати при формуванні соціальної відповідальності сім фундаментальних принципів:

- Прозорість
- Етична поведінка
- Повага до інтересів зацікавлених сторін
- Повага до верховенства права
- Повага до міжнародних норм поведінки
- Повага до прав людини [36].

Узагальнюючи дослідження українських вчених щодо принципів КСВ [1; 3; 4; 21; 24; 27; 28] можна виділити головні, на нашу думку, принципи, які відображають сучасні вимоги та очікування від підприємств у сфері КСВ, а також підкреслюють важливість інтеграції соціальних, екологічних та економічних аспектів у стратегію та діяльність компаній:

1) дотримання законодавства та етичних стандартів – обов’язково дотримуватись всіх відповідних законів та правил, а також діяти в межах етичних норм і цінностей.

2) забезпечення відкритості та прозорості – відкрито звітувати про свою діяльність та КСВ, надавати інформацію зацікавленим сторонам та громадськості на їх вимогу.

3) соціальна ангажованість – бути активними учасниками соціального життя, сприяти розвитку громад та вирішенню соціальних проблем.

4) збереження довкілля та сталого розвитку – дбати про збереження навколишнього середовища та екосистем, ефективне використання ресурсів і зменшення негативного впливу на природу.

5) сприяння розвитку співробітників – створювати умови для розвитку та підвищення кваліфікації своїх співробітників, забезпечуючи зростання рівню їх задоволеності від роботи.

6) стимулювання інвестицій у сталість – активно залучати інвестиції у проекти, спрямовані на збереження природних ресурсів, підтримку соціально вразливих груп населення та розвиток сталого споживання. Такого стану можна досягти через фінансування екологічних та соціальних програм, інвестування у стартапи зеленої енергетики та інші сектори сталого розвитку.

7) управління ризиками та відкритість у вирішенні проблем – активно визначати потенційні ризики, пов'язані з їх діяльністю, та розробляти стратегії їх управління. Крім того, підприємства повинні бути готові відкрито визнавати виникнення проблем та шукати спільні рішення разом із зацікавленими сторонами.

8) глобальний підхід та міжнародна співпраця – розглядати КСВ у глобальному контексті та співпрацювати з іншими підприємствами, урядами та громадськими організаціями для вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату, бідність та нерівність.

9) відповідальне лідерство – вищі керівники компаній повинні виступати в ролі лідерів у сфері КСВ, показуючи власним прикладом важливість соціальної відповідальності та сприяючи впровадженню стратегій КСВ на всіх рівнях організації.

10) відповідальне ланцюжок постачання – активно співпрацювати зі своїми постачальниками та контролювати їх діяльність у сфері КСВ. Це включає вимоги до дотримання соціальних та екологічних стандартів, а також розвиток партнерських відносин, спрямованих на покращення умов праці та дотримання прав людини у всьому ланцюжку постачання.

11) збалансований підхід до відповідальності перед стейкхолдерами – забезпечувати збалансований підхід до врахування інтересів всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у прийнятті стратегій та прийнятті рішень. Такий підхід включає пошук компромісів та забезпечення гармонії між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності.

Таким чином, зазначені принципи КСВ підкреслюють важливість цілісного та системного підходу до впровадження КСВ в діяльність підприємств та показують, що відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем стає невід’ємною складовою стратегічного управління бізнесом у сучасному світі.

1.2. Корпоративна соціальна відповідальність як складова бізнес стратегії підприємства під час війни

Соціальна відповідальність є основою ведення бізнесу, тому важливо, щоб сфера корпоративної соціальної відповідальності була інтегрована в стратегію підприємства. Це означає, що хоча отримання прибутку і є головною метою будь-якої підприємницької діяльності, але компанії повинні також ретельно розуміти і моніторити як саме вони отримують цей прибуток. Важливим є відповіді на питання:

- чи порушуються інтереси будь-яких зацікавлених сторін під час отримання компанією прибутку?
- чи не завдають рішення компанії та її щоденна діяльність шкоди навколишньому середовищу, екосистемам і різним групам населення?
- наскільки прозоро, чесно і підзвітно поводить себе компанія?
- чи дотримується компанія етичних принципів при взаємодії зі стейкхолдерами?

Спостереження за тим, як ефективність діяльності підприємства залежить від впровадження стратегії соціальної відповідальності, показує, що підприємства, що активно дотримуються принципів КСВ можуть зекономити до

40% витрат на просування своїх товарів чи послуг на ринку. Це свідчить про те, що реалізація стратегії соціальної відповідальності сприяє підвищенню рентабельності, а отже, і конкурентоспроможності підприємства. Компанії, що впроваджують КСВ, можуть мати перевагу над конкурентами, особливо у секторах, де споживачі активно віддають перевагу екологічно чистим або соціально відповідальним продуктам та послугам. Адже, можна бути екологічно, соціально та економічно відповідальним і, водночас, залишатися конкурентоспроможним.

КСВ стає ще більш критичною для підприємств України під час війни. У такі турбулентні часи підприємства мають велику відповідальність перед своїми співробітниками, клієнтами, постачальниками та суспільством загалом. Ключових аспектів КСВ під час війни наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості КСВ під час війни в Україні

№ з/п	Напрямки КСВ	Характеристика
01	02	03
1	Забезпечення безпеки працівників	Забезпечення безпеки своїх працівників у воєнних умовах. Це може включати евакуацію з небезпечних зон, надання підтримки для збереження здоров'я та безпеки на робочому місці.
2	Соціальна підтримка співробітників та їх сімей	Надання допомоги своїм працівникам та їх сім'ям у важкі часи війни, включаючи фінансову підтримку, медичну допомогу та належну психологічну підтримку.
3	Співпраця з гуманітарними, волонтерськими та іншими організаціями	Співпраця з гуманітарними організаціями для надання допомоги постраждалим від війни, зокрема, шляхом фінансових внесків, надання необхідних товарів та послуг або мобілізації ресурсів для гуманітарних проєктів.
4	Мінімізація впливу на навколишнє середовище	Уникнення будь-якої діяльності, яка може загострити екологічну кризу під час війни, а також дотримання високих стандартів охорони навколишнього середовища та вживання заходів для мінімізації впливу на природу.
5	Сприяння мирним ініціативам	Активна підтримка мирних ініціатив та сприяння мирному врегулюванню конфлікту, шляхом участі в миротворчих програмах, сприяння діалогу та співпраці між сторонами конфлікту, а також ведення просвітницької діяльності для миротворчого усвідомлення.

01	02	03
6	Етична діяльність та відмова від співпраці з агресором	Повна відмова від співпраці з країною агресоркою, яка здійснює терор в Україні, порушує права людей та міжнародні стандарти. Це допомагає підтримувати етичні норми та високі стандарти ведення бізнесу.
7	Співпраця з міжнародними організаціями та дипломатичні зусилля	Активна співпраця з міжнародними організаціями та урядами через участь у міжнародних миротворчих місіях, надання консультацій з питань економічного відновлення після війни та сприяння міжнародним дипломатичним зусиллям.
8	Підтримка соціальних програм та відновлення громад	Залучення до соціальних програм та ініціатив відновлення громад, спрямованих на підтримку постраждалих регіонів та покращення якості життя їх мешканців. Це може включати будівництво інфраструктури, надання освітніх та медичних послуг, а також розвиток соціальних програм для ВПО, постраждалих тощо.
9	Транспортування гуманітарної допомоги та ресурсів	Мобілізація власних ресурсів та інфраструктури для транспортування гуманітарної допомоги й необхідних ресурсів до постраждалих регіонів. Це може включати надання транспортних засобів, логістичної підтримки та іншої допомоги для швидкого та ефективного реагування на гуманітарну кризу.

Джерело: складено автором після аналізу літературних джерел

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що КСВ під час війни відіграє критичну роль у підтримці стабільності, забезпеченні безпеки та сприянні гуманітарним ініціативам. Усі ці заходи демонструють зобов'язання підприємств до соціальної відповідальності під час війни та їх бажання брати активну участь у розв'язанні глобальних проблем та сприяти наближенню перемоги у нашій країні.

1.3. Особливості оцінки КСВ у сучасних умовах

Оцінка корпоративної соціальної відповідальності у сучасних умовах є складним і багатовимірним процесом, який враховує різноманітні аспекти діяльності компаній. У сучасній управлінській літературі, а також з практичної точки зору, можливим є застосування декілька підходів до особливості оцінки КСВ у сучасних умовах.

1) Мультистейкхолдерний підхід оцінки КСВ характеризується вимогою залучення всіх зацікавлених сторін до процесу: споживачів/клієнтів, інвесторів/акціонерів, співробітників, громадські організації та інші. При цьому важливо враховувати різні погляди та очікування цих стейкхолдерів через побудову Карти і Матриці стейкхолдерів.

2) Оцінка КСВ через вимірювання соціального впливу включає в себе такі аспекти, як ефективність програм та ініціатив, вплив на громадське здоров'я та добробут, а також соціальна справедливість. Метрики вимірювання соціального впливу можуть бути складними та варіативними в залежності від конкретного контексту.

3) Оцінка через інтеграцію стандартного фінансового звітування та звітності за стандартами сталого розвитку. В цьому контексті в Європі та світі відбулись глобальні зміни. Так, у кінці 2023 року Європейським Парламентом і Радою було остаточно затверджені Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS), які стають частиною законодавства ЄС [22].

Нові стандарти ESRS містять певні вимоги за основними аспектами сталого розвитку та принципами корпоративної соціальної відповідальності (рис. 1.1). Прийняття стандартів звітності зі сталого розвитку є суттєвим кроком у зміні корпоративної звітності з наслідками для компаній як в Європі, так і в усьому світі.

В цьому контексті важливою особливістю оцінки КСВ є відкритість та прозорість у звітуванні про власні досягнення та виклики, оскільки це дозволяє зацікавленим сторонам зрозуміти дійсний вплив компанії на соціальну, екологічну сферу та визначити можливі шляхи їх покращення.

4) Використання технологій та аналітики даних для оцінки КСВ. Сучасні технології, такі як штучний інтелект та аналітика даних, можуть використовуватися для аналізу великих обсягів інформації щодо соціального впливу компаній, що дозволяє отримувати більш точні та об'єктивні дані для оцінки КСВ.



Рис. 1.1. Вимоги стандартів ESRS за основними аспектами сталого розвитку

Джерело: складено автором

Оцінювати КСВ у сучасних умовах необхідно з урахуванням принципів динамічності й адаптивності, оскільки компанії мають постійно оновлювати свої методики оцінки та адаптувати їх до нових викликів та можливостей. Крім цього слід враховувати місцевий контекст та культурні особливості, тобто оцінка КСВ має бути адаптованою до місцевих умов та культурних, етичних, історичних, географічних особливостей кожної конкретної локації, де діє компанія.

Оцінка КСВ може бути покращена за допомогою включення громадськості у процес визначення пріоритетів, планування та оцінки програм КСВ. Це дозволяє компаніям краще розуміти потреби та очікування громадськості та більш ефективно реагувати на них як основних стейкхолдерів.

Серед економічних показників ефективності КСВ зазвичай виділяють показники прибутку і прибутковості, а також ефекту й ефективності. Загальноприйнятої методики оцінки ефективності КСВ та корпоративного управління не існує, однак існує безліч методів, які можна використовувати. Серед них прийнято виокремлювати:

- Кількісні методи (аналіз ймовірності банкрутства, показник процесу реалізації соціальних/екологічних проектів, коефіцієнти фінансового стану, рівень капіталізації прибутку, рівень окупності інвестицій, спрямованих на

екологічні, соціальні та подібні заходи, тощо). Якщо стає неможливим грошовим чином визначити якісь показник, то для їх кількісної інтерпретації можуть використовуватися методи експертної оцінки.

Якісні методи – не показують порівняльної ефективності чи її кількісного вираження, а дозволяють охарактеризувати ситуацію та пояснити вигоду від запроваджених проектів зазвичай у вигляді кейсових ситуацій.

Останнім часом дістав поширення у міжнародній практиці індексний метод оцінки КСВ. Так, наприклад, світовий фондовий індекс Індекс сталого розвитку Доу-Джонса, який розраховується на підставі системи ваг для різних якісних і кількісних показників. Інформаційним джерелом оцінки індексу сталого розвитку Доу-Джонса є інтегрована звітність компанії, що містить показники, дані опитування співробітників, огляд інформації ЗМІ, відгуки стейкхолдерів [8, с. 79].

Основні напрямки, за якими досліджуються показники для визначення даного індексу: економічний вплив і оцінка ефективності корпоративного управління, розвиненість системи антикризового та ризик-менеджменту, дотримання кодексу ділової етики / протидія корупції; вплив на довкілля; соціальний вплив тощо.

Розглянемо особливості оцінки КСВ українських компаній під час війни із застосуванням Індексного методу оцінки КСВ.

Центр розвитку КСВ у 2023 році спільно з The Page провели дослідження сталості українського бізнесу під час війни. Дослідження проводилось шляхом анкетування 30 компаній та експертної оцінки для визначення Індексу КСВ. Анкета базувалась на 5-тикомпонентній моделі КСВ під час війни [26].

1. Безперервність бізнесу і податки. Наявність Плану безперервності бізнесу, його зміна після початку повномасштабного вторгнення, розділи Плану щодо працівників, бізнес-процесів та ресурсів, сплата податків авансом.

2. Об'єднаність. Виконання pro bono послуг для влади на різних рівнях, спільні програми з конкурентами, підтримка підрядників та партнерів.

3. Боездатність. Надання фінансової, матеріальної та гуманітарної підтримки ЗСУ та організаціям, що їх підтримують, а також сприяння мобілізованим співробітникам та ветеранам.

4. Безпека співробітників й співробітниць. Організація релокації співробітників та їхніх сімей, надання матеріальної та психологічної підтримки, облаштування укриттів та програм для працівників з дітьми.

5. Громада. Підтримка місцевих громад, підтримка ВПО, волонтерські ініціативи та участь у відновленні країни.

Лідерами КСВ Індексу 2023 стали компанії Нова пошта, ПрАТ Київстар, ЕРАМ Україна, Infopulse та Sense Bank (табл. 1.3). Середній бал Індексу КСВ 2023 становить 60 балів. 15 компаній набрали 60 або вище балів.

Таблиця 1.3

Топ-10 лідерів за результатами визначення КСВ-Індексу в Україні
у 2023 році

№ з/п	Компанія	Кількість балів	у т.ч.				
			Безперервність бізнесу і податки	Безпека співробітників	Боездатність	Об'єднаність	Громада
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Нова пошта	92	17	20	20	15	20
2	ПрАТ Київстар	89	11	20	18	20	20
3	ЕРАМ Україна	88	13	20	17	20	20
4	Infopulse	87	16	20	18	13	20
5	Sense Bank	83	12	20	17	16	18
6	Делойт» в Україні	70	4	17	17	15	17
7	Банк ПУМБ	68	17	12	16	5	18
8	Датагруп та Volia	68	11	12	15	10	20
9	SoftServe	67	12	20	15	8	12
10	Kernel	66	9	18	16	8	15
	Середній бал	60	7	15	15	9	14

Джерело: [26]

Найбільш поширені практики українського бізнесу відповідно до 5-тикомпонентної моделі сталого розвитку під час війни досліджено та наведено на рис. 1.2.

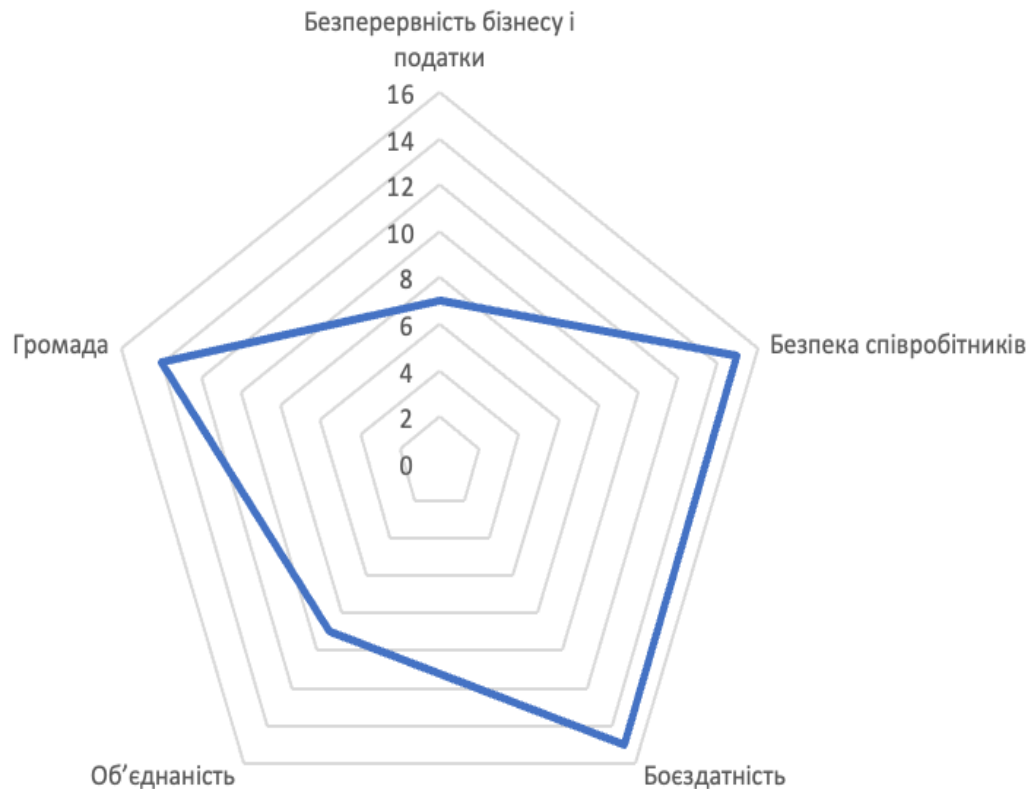


Рис. 1.2. КСВ українського бізнесу відповідно до 5-тикомпонентної моделі сталого розвитку під час війни

Джерело: [26]

Українські компанії продовжили впроваджувати соціальну відповідальність у перший рік повномасштабного вторгнення рф в Україну. В період з 24 лютого по 31 грудня 2022 року найбільше зусиль було спрямовано на забезпечення безпеки співробітників, підтримку боездатності Збройних Сил України та підтримку громади. Фокус на питання об'єднаності та безперервності трошки менший, ніж на інші сфери. Це може бути пов'язано з тим, що не всі готові були розкривати інформацію по планах безперервності бізнесу, зазначаючи, що інформація конфіденційна. Щодо питань, які входили до об'єднаності, то на ці питання багато компаній не відповіло.

Таким чином, оцінка КСВ у сучасних умовах є постійним процесом, який потребує стабільного вдосконалення та адаптації до змін у бізнес-середовищі та соціальних умовах, а також вимагає комплексного підходу.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «САЛК-УКРАЇНА» НА ЗАСАДАХ КСВ

2.1. Оцінка стану логістичної галузі на півдні України

Дослідження тенденцій на ринку вантажних перевезень доцільно, на нашу думку, розпочати із характеристики впливу воєнних дій на зміну функціонування підприємств транспортної галузі України. Зрозумілим є те, що війна ніколи позитивно не впливає на економіку країн, на теренах яких вона відбувається. Так, за даними компанії Pro-Consulting у 2022 році порівняно із 2021 роком спостерігалось зниження обсягів перевезень на 22% автомобільним транспортом, майже на половину – залізничним і більш ніж на 85% морським транспортом за період від березня до серпня, поки не почала діяти Зернова угода. З іншого боку, за цей час хоча б частково були налагоджені альтернативні шляхи постачання для багатьох компаній. Як альтернативу українським портам стали використовувати основні порти країн-сусідів: Гданськ – у Польщі, Констанцію – у Румунії, Варну – у Болгарії. Це дозволило відновити логістичні шляхи, хоч і з більшими витратами [23].

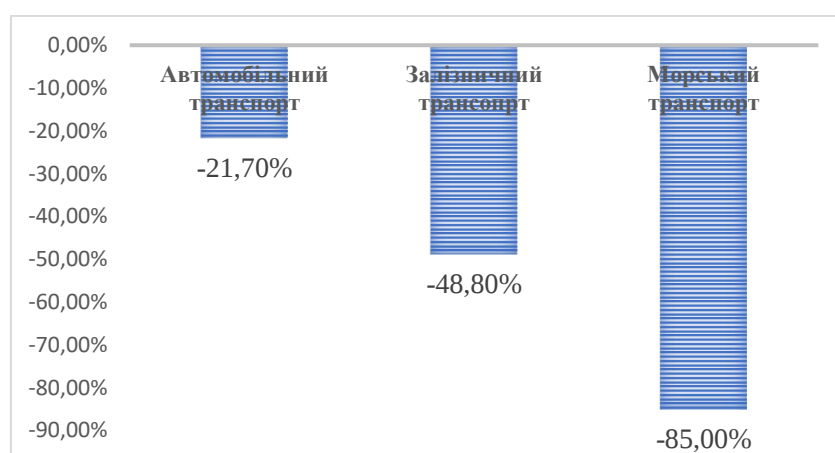


Рис. 2.1. Характеристика темпів зменшення обсягів вантажних перевезень різними видами транспорту в Україні за березень-серпень 2021-2022 років

Джерело: побудовано авторкою за даними [23]

У результаті агресії Росії та руйнування інфраструктури, обсяги перевезень річковим транспортом знизились на 90% [23]. Внаслідок блокади морських портів, Україна втрачає можливості для вигідного експорту своєї продукції, що призводить до значних економічних збитків. Наприклад, блокада портів вплинула на металургійні підприємства, які тепер змушені використовувати дорожчі наземні маршрути для експорту сталі [40].

Пандемія COVID-19 викликала значне зниження доступності робочої сили, що призвело до затримок у портах та збільшення вартості контейнерних перевезень. Наприклад, відзначено, що більша частина перевантаженості спричинена нестачею ефективної пропускної здатності через збільшення обсягів імпорту контейнерів у США після третього кварталу 2020 року. Це призвело до тривалих затримок у портах та високих цін на фрахт, які залишатимуться на високому рівні до кінця 2023 року [34]. Блокування Суецького каналу у березні 2021 року викликало тимчасові, але значні затримки у глобальних логістичних ланцюгах. Це призвело до збільшення часу обігу контейнерів, що ще більше загостило ситуацію з перевантаженістю портів та дефіцитом обладнання, таких як контейнерні ящики та трейлери [34].

Зазначимо, що не всі політичні чинники тільки негативно впливають на стан транспортної галузі України. Оскільки міжнародні партнери нашої держави надають Україні військову допомогу, що рано чи пізно позитивно вплине на стабільність Одеського регіону та інших портових територій та автомобільних шляхів в Україні. Доказом цього політичного чинника є те, що Україна отримала військову допомогу від НАТО та ЄС на суму \$2 млрд у 2023 році [35]. Завдяки співпраці з міжнародними організаціями, ВВП України зріс на 5% у 2023 році [39].

Незважаючи на зниження обсягів перевезень, автотранспорт залишився найменш постраждалим видом транспорту в Україні у порівнянні з залізничними, морськими та річковими перевезеннями. Спостерігається деяке відновлення логістичних шляхів через альтернативні порти сусідніх країн, таких

як Польща та Румунія, що допомагає відновити ланцюги постачання, хоч і з вищими затратами [23]. У 2023-2024 роках страйки на кордоні з Польщею суттєво вплинули на автоперевезення між Україною та Польщею, спричинивши значні затримки і економічні збитки. Польські фермери та перевізники неодноразово блокували ключові пункти пропуску, такі як «Ягодин-Дорогуськ», «Рава-Руська-Гребенн», та «Медика-Шегині». У лютому 2024 року страйки посилювались, що призвело до значних затримок у вантажоперевезеннях і зниження обсягів експорту через польські пункти пропуску [25].

До економічних чинників, які гальмують розвиток транспортної галузі України, також відноситься інфляція. У 2023 році зростання цін в Україні залишалося значним, хоча темпи інфляції сповільнилися (рис. 2.2.). За даними Національного банку України, споживча інфляція у грудні 2023 року становила 5,1% у річному вимірі. На початку 2024 року відбулося зростання споживчих цін на 8,6%.

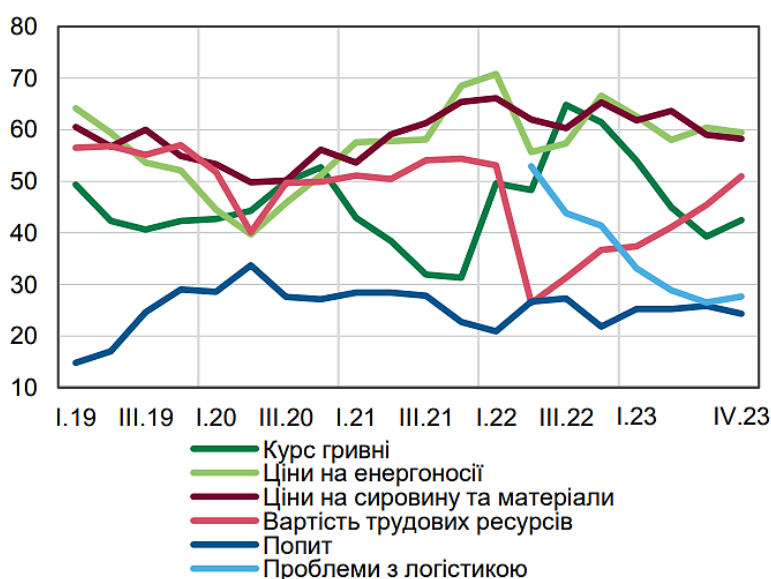


Рис. 2.2. Головні чинники формування очікувань підприємств щодо зміни цін на їхні товари та послуги, % респондентів

Джерело: Інфляційний звіт. Січень 2024 року [11]

Протягом 2023 року облікова ставка НБУ залишалася на рівні 25%, що обмежувало доступ підприємств до дешевих кредитів. Це вплинуло на їх здатність інвестувати в розвиток інфраструктури. Військовий конфлікт також спричинив значну внутрішню та зовнішню міграцію. За даними ООН, понад 8 мільйонів українців були вимушені залишити свої домівки у 2023 році, що вплинуло на демографічну ситуацію та економічну активність у різних регіонах країни [11].

Обмеженість здійснення вантажних перевезень різними видами транспорту пов'язана також із технологічною недосконалістю вітчизняних транспортних засобів щодо вимог ЄС до їх екологічності. Так, до пандемії COVID-19 транспорт був джерелом до 90% шкідливих викидів у Києві та приблизно 12% викидів парникових газів в Україні. У Європейському Союзі транспорт генерує чверть всіх викидів парникових газів, 71,7% з яких припадає на дорожній транспорт. Для зменшення викидів ЄС планує до 2050 року скоротити їх на 90% та створити кліматично нейтральний континент. Серед цілей – збільшення використання електротранспорту, розширення мережі швидкісних залізниць та розвиток мікромобільності.

Уряд України підтримує Європейську зелену угоду та задекларував наміри зменшити викиди, включаючи транспортний сектор. Міністерство інфраструктури контролює реалізацію Стратегії сталої і розумної мобільності ЄС, яка передбачає скорочення викидів від транспорту на 90% до 2050 року та збільшення частки електротранспорту. Наприклад, до 2030 року в Європі планується мати 30 мільйонів транспортних засобів з нульовими викидами та збільшити швидкісні залізничні перевезення вдвічі.

Узагальнюючи усі охарактеризовані чинники, вважаємо за доцільне поррахувати наскільки ризиковим є зовнішнє середовище для функціонування підприємств логістичної галузі України за допомогою PEST-аналізу. Використання цього методу допомагає підприємствам краще орієнтуватися у

змінних умовах зовнішнього середовища та приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Сукупний вплив факторів бізнес-оточення на функціонування підприємства оцінюється за допомогою коефіцієнта впливу факторів макросередовища, який розраховується за формулою (2.1).

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\sum_i^n (A_i * B_i)}{(\max A_i B_i) * n} \quad (2.1)$$

де, A_i – це числова оцінка (наприклад, від -1 до 1), що відображає позитивний або негативний вплив конкретного фактора на підприємство.

B_i – це числова оцінка важливості конкретного фактора (наприклад, від 0 до 1), яка відображає його значущість для підприємства.

$\max(A_i B_i)$ – максимальний добуток оцінки і ваги серед усіх факторів.

n – загальна кількість факторів.

Цей метод дозволяє оцінити сукупний вплив факторів макросередовища на досліджуване підприємство з урахуванням їх відносної ваги та значущості (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Оцінка впливу факторів бізнес-середовища на функціонування
ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА»

№ з/п	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
	I. Політико–правові фактори:				
1	Блокування морських перевезень внаслідок агресії рф	3	3	-	-9
2	Зруйнування портової інфраструктури внаслідок військових бомбардувань (у т.ч. автомобільне та залізничне поромне сполучення). Наприклад, Адміністрація морських портів України підтвердила, що втрачено майже половину терміналів)	3	3	-	-9
3	Висока вірогідність руйнування припортової території внаслідок артилерійного обстрілу як об'єкт критичної інфраструктури, що посилює ризики стабільності ведення бізнесу та внаслідок фактору непередбачуваності подій	3	3	-	-9

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
4	Уповільнення роботи внаслідок необхідності призупинення роботи на час тривоги через переховування у бомбосховищах	3	3	-	-9
5	Підвищення небезпеки у відкритих водах через плаваючі міни (наприклад, тільки на узбережжі Румунії за ці два роки викинуло понад 50 морських мін)	3	3	-	-9
6	Нестабільність морського коридору	2	3	-	-6
7	Безмитний режим для України (ЄС у 2022 році вивів Україну з-під дії системи квот і антидемпінгових заходів)	3	3	+	9
8	Політична та економічна підтримка ЄС після двох років неспровокованої та невиправданої воєнної агресії (наприклад тривалого призупинення всіх несплачених митних зборів і квот, фінансова допомога та ін.)	3	2	+	6
9	Часті зміни законодавства та регуляцій, пов'язаних з військовим станом, можуть ускладнювати діяльність бізнесу, вимагати додаткових ресурсів для дотримання нових правил	2	3	-	-6
10	Санкції, накладені на країну-агресора, можуть вплинути на логістичні ланцюги та доступність певних ринків, що може як позитивно, так і негативно вплинути на бізнес	2	1	-	-2
11	Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН, НАТО та ЄС, позитивно впливає на політику безпеки та підтримки бізнесу в кризових умовах	1	1	+	1
12	Введення нових ініціатив щодо цифровізації урядових послуг та безпеки даних, особливо в умовах конфлікту, позитивно впливає на митно-брокерську діяльність	2	3	+	6
13	Відновлення контейнерних перевезень українським морським коридором з березня 2024 р	3	3	+	9
14	Порушення міжнародного права і безпека цивільних об'єктів (Женевських конвенцій 1949 р.) внаслідок військового нападу країни-агресора - цивільні судна і порти, які не повинні бути об'єктами нападу згідно з міжнародним правом, знаходяться під загрозою. Це збільшує ризики для транспортного бізнесу	2	2	-	-4
15	Уряди та міжнародні організації вводять нові регуляції та стандарти, спрямовані на зменшення викидів, покращення енергоефективності та використання відновлюваних ресурсів	2	3	+	6
16	Території, де ведуться активні бойові дії або знаходяться під окупацією, є небезпечними для пересування будь-яким транспортом. Це включає пасажирські і вантажні перевезення	3	3	-	-9
17	Зусилля уряду з відновлення та модернізації критичної інфраструктури, зруйнованої внаслідок військового конфлікту, частково перекривають негативний вплив війни	2	3	+	6
18	Підтримка від міжнародних партнерів у вигляді військової допомоги та угод про безпеку може впливати на стабільність регіону і, відповідно, на умови ведення бізнесу	3	2	+	6
	Разом за політико-правовими факторами				-23
	II. Економічні фактори:				
1	Світові катаклізми (COVID-19, блокування Суецького каналу, кліматичні зміни та ін.), наслідки яких призвели до перевантаженості портів по всьому світу, внаслідок чого оборот контейнерів став тривалішим, викликав дефіцит обладнання та площ, вплинувши на зростання цін.	3	3	-	-9

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
2	Зростання обсягів експорту (за підсумками 2023 року Україна наростила обсяги експорту на 112 000 т).	3	3	+	9
3	Зростання ВВП у січні 2024 р. та позитивні прогнози експертів щодо його зростання (порівняно із довоєнним рівнем)	2	2	+	4
4	У останньому прогнозі на перший квартал 2024 року Maritime Strategies International (MSI) очікує позитивний рік для зростання торгівлі в секторі суховантажів, що підтримується ознаками загального поліпшення економічної активності в розвинених країнах.	2	3	+	6
5	Страйки на кордоні з Польщею суттєво вплинули на автоперевезення між Україною та Польщею, спричинивши значні затримки і економічні збитки.	3	2	-	-6
6	Україна має колосальну потребу в оновленні інфраструктури	2	2	-	-4
7	Вплив сезонності (у певні сезони року попит на перевезення може зростати або падати)	2	3	-	-6
8	Висока енергозатратність галузі (для роботи припортових портів, елеваторів, терміналів потрібно багато електроенергії)	3	3	-	-9
9	Підвищення вартості енергоносії, а особливо електроенергії, що призведе до підвищення собівартості послуг	3	3	-	-9
10	Втрата конкурентних позицій (до повномасштабної війни традиційними для українського сталевих експорту були ринки регіону MENA, Туреччини, Африки, однак зараз багато напрямків виявилися закритими для українських металургів, а продаж сталі на ринки, де присутня країна-окупант, став фактично нездійсненою місією).	3	3	-	-9
11	Зниження попиту відбулося в усіх секторах економіки, як у Європі, так і в Америці (через інфляцію люди стали робити менше запасів, відповідно, менше купувати)	2	2	-	-4
12	Високий рівень інфляції збільшує витрати на операційну діяльність, включаючи зарплату, енергоносії та інші витрати.	3	2	-	-6
13	Військовий конфлікт впливає на рівень прямих іноземних інвестицій, що необхідні для модернізації інфраструктури та розвитку підприємств.	2	2	+	4
14	Перебудова глобальних ланцюгів постачання через геополітичні та економічні зміни може впливати на обсяги та маршрути автотранспортних перевезень.	2	3	+	6
15	Втрата доступу до ринків, які знаходяться на окупованих або небезпечних територіях, що негативно впливає на обсяги продажів та ділову активність підприємств.	3	3	-	-9
16	Умови кредитування та доступність фінансування для підприємств можуть впливати на їх здатність інвестувати в інфраструктуру та розширювати бізнес.	3	2	+	6
17	Коливання цін на паливо безпосередньо впливають на витрати на транспортні перевезення та логістичні операції.	2	2	-	-4
	Разом за економічними факторами				-40
	III. Соціально-демографічні фактори:				
1	Масова міграція населення, що впливає на його демографічний склад у різних регіонах. Це може призвести до зменшення кількості потенційних клієнтів у постраждалих регіонах, впливати на зайнятість, рівень зарплат та економічну активність у регіонах, створюючи додаткові виклики для бізнесу.	3	3	-	-9

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
2	В той же час, масова міграція створює додатковий попит у сфері перевезень	2	2	+	4
3	Введення військового стану та мобілізація можуть призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів, що негативно вплине на операційну діяльність підприємств.	2	2	-	-4
4	Зростає увага суспільства до екологічної відповідальності та сталого розвитку. Споживачі все частіше обирають продукти та послуги, які мають менший негативний вплив на навколишнє середовище (наприклад пасажери все частіше обирають види транспорту, які мають менший вуглецевий слід)	3	2	+	6
5	Зміна споживчої поведінки через військовий конфлікт (після початку війни в Україні змінилася модель споживання, люди стали більш продумано ставитися до ризиків, знижуючи споживчі витрати на товари не першої необхідності та переорієнтовуючись на заощадження)	1	2	-	-2
6	Зниження рівня зайнятості та доходів населення, що впливає на купівельну спроможність, а отже й на послуги із вантажоперевезень продукції.	3	3	-	-9
7	Переважає більшість працівників сфери перевезень за специфікою галузі складають чоловіки (особливо у морських перевезеннях), що особливо критично з боку мобілізації для призову на військову службу	3	3	-	-9
8	Відсутність соціальної стабільності та безпеки внаслідок загострення військових дій в регіонах, а також нестабільності економіки	3	2	-	-6
	Разом за соціально-демографічними факторами				-29
	IV. Технологічні фактори:				
1	Впровадження нових технологій у логістиці та транспорті може покращити ефективність, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств.	2	3	+	6
2	Потреба у забезпеченні високого рівня інформаційної безпеки для захисту даних та інформаційних систем від кіберзагроз, що є критично важливим у сучасному цифровому світі.	2	3	-	-6
3	Використання інтегрованих платформ управління логістикою для координації та оптимізації всіх аспектів перевезень, від планування маршрутів до управління флотом та моніторингу вантажу.	3	3	+	9
4	Використання автоматизованих систем управління складом та логістикою, що дозволяє оптимізувати операції та зменшити витрати	3	3	+	9
5	Впровадження GPS-технологій для відстеження місцезнаходження транспортних засобів у реальному часі, що покращує контроль за логістичними операціями та підвищує безпеку.	2	3	+	6
6	Перехід на електронний документообіг для зменшення паперової роботи, пришвидшення процесів оформлення документів (митних декларацій) та підвищення точності інформації.	2	2	+	4

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
7	Використання "розумних" контейнерів, обладнаних сенсорами та системами моніторингу, що дозволяють відстежувати стан вантажу в режимі реального часу та запобігати пошкодженням (або використання дронів для інспекції інфраструктури та моніторингу стану транспортних засобів та вантажів)	3	0	+	0
8	Дослідження та інвестиції у технології автономних транспортних засобів, що можуть значно зменшити витрати на водіїв та підвищити ефективність перевезень у майбутньому.	2	0	+	0
9	Впровадження електричних та гібридних транспортних засобів для зниження викидів та витрат на паливо, що також покращує екологічну відповідальність компанії.	2	0	+	0
	Разом за технологічними факторами				- 64

Джерело: власна розробка авторки

За даними табл. 2.1 нами було проведено PEST-аналіз для досліджуваного підприємства ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА», нами було визначено наступні інтегральні оцінки впливу різних факторів:

коефіцієнт впливу політико-правових факторів -0,150326797

коефіцієнт впливу економічних факторів -0,277777778

коефіцієнт впливу соціально-демографічних факторів -0,402777778

коефіцієнт впливу технологічних факторів 0,388888889

інтегральний вплив макроекономічних факторів на досліджуване підприємство -0,142222222.

Коефіцієнт впливу політико-правових факторів -0,150326797

Політико-правові фактори мають негативний вплив на підприємство. Це означає, що нестабільна політична ситуація, військові конфлікти, світові тенденції ринку та правові обмеження негативно впливають на діяльність компанії, знижуючи її ефективність та зростання.

Найбільш вагомим чинником даної групи факторів є блокування морських перевезень внаслідок військової агресії з боку країни-сусіда. Контейнерні морські перевезення займали вагому частину господарської діяльності досліджуваного підприємства. Зруйнування портової інфраструктури внаслідок

бомбардування через військовий конфлікт, у тому числі термінали, автомобільне та залізничне поромне сполучення, а також високий ризик влучення ворожої артилерії створюють серйозні перешкоди для нормальної роботи підприємства. Це призводить до значного зниження обсягів перевезень, збільшення витрат на логістику та забезпечення безпеки. Внаслідок цього підприємство змушене шукати альтернативні маршрути та види транспорту, що не завжди є ефективним і економічно вигідним.

Порушення норм міжнародного права (Женевських конвенцій 1949 року) і безпеки цивільних об'єктів внаслідок військового нападу країни-агресора значно впливають на захищеність працівників підприємства. Працівники, які працюють у портах, на судах та інших об'єктах критичної інфраструктури, знаходяться під постійною загрозою обстрілів та бомбардувань. Це призводить до високого ризику травм або загибелі на робочому місці, що значно підвищує рівень стресу серед працівників та може призвести до тривожних розладів або інших психологічних проблем. Постійний ризик для життя та здоров'я може знижувати мотивацію працівників, впливати на їх продуктивність та загальну працездатність. Даний фактор призводить до плинності робочих кадрів, ускладнює найм нових працівників, оскільки все частіше працівники відмовляються від роботи в небезпечних умовах, шукаючи більш безпечні місця праці.

Регулярний обстріл країною-агресором об'єктів критичної інфраструктури призводить також до необхідності додаткових заходів безпеки з боку ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА». Оскільки підприємству необхідно впроваджувати додаткові заходи безпеки, такі як будівництво укриттів, організація регулярних тренувань з евакуації, забезпечення засобами індивідуального захисту. Це збільшує витрати та складність організації роботи, зменшуючи фактичний час ефективної роботи внаслідок вимушеного простою на час тривоги.

Території, які знаходяться під окупацією або активними військовими бойовими діями, створюють значні перешкоди для безпечного руху транспорту, що вимагає від підприємств гнучкості, додаткових заходів безпеки та ретельного

планування для мінімізації негативних впливів на бізнес. Підприємства, що займаються перевезеннями, змушені змінювати маршрути, що призводить до збільшення витрат і часу на доставку, оскільки транспортування в зоні активних бойових дій несе значний ризик для життя та здоров'я водіїв, пасажирів і працівників транспортної галузі. На таких територіях часто пошкоджені або зруйновані дороги, мости, залізничні колії та інші елементи транспортної інфраструктури, що робить рух транспорту неможливим або вкрай небезпечним. Це також ускладнює логістику та підвищує ризики для бізнесу.

Таким чином, військовий режим, постійні загрози та непередбачуваність ситуації ускладнюють планування і стратегію розвитку підприємства, підвищують операційні ризики та можуть призвести до втрати клієнтів і партнерів, які шукають більш стабільних умов для ведення бізнесу. Загалом, військовий конфлікт значно ускладнює конкурентоспроможність та фінансову стабільність підприємства, що вимагає від керівництва розробки комплексних заходів для мінімізації негативних наслідків та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Загалом, політичні фактори відіграють ключову роль у формуванні бізнес-середовища для підприємств, що працюють в умовах військового конфлікту. Вони впливають на стратегію розвитку, управління ризиками та оперативні рішення.

Підприємству слід посилити моніторинг політико-правових умов та гнучко адаптуватися до змін, розробляючи стратегії мінімізації ризиків, пов'язаних із військово-політичними та правовими змінами, наприклад, вкладення коштів у заходи безпеки для захисту персоналу та транспорту, включаючи страхування та навчання працівників.

II. Коефіцієнт впливу економічних факторів -0,277777778

Економічні фактори також мають значний негативний вплив. Це включає такі аспекти, як інфляція, нестабільність економіки, високі витрати на енергоносії та інші економічні труднощі, що негативно позначаються на бізнесі, зменшуючи прибутковість та конкурентоспроможність. Менший попит на

товари призводить до зниження обсягів контейнерних та автомобільних перевезень, що безпосередньо впливає на доходи логістичних компаній. У зв'язку зі зниженням загального попиту конкуренція між підприємствами за клієнтів посилюється, що може призвести до необхідності знижувати ціни або пропонувати додаткові послуги. Цей економічний фактор відображає складні умови, з якими стикаються підприємства в умовах економічної невизначеності та інфляції, і підкреслює необхідність стратегічного підходу до управління ризиками та адаптації до змін на ринку.

В умовах негативного економічного впливу, підприємство може зосередитися на оптимізації витрат, диверсифікації послуг, та пошуку нових ринків збуту, щоб компенсувати негативні економічні чинники. Врахування всіх цих економічних факторів дозволить підприємству більш точно оцінити ризики та можливості в умовах загостреного військового конфлікту та глобальної економічної нестабільності. Підприємство повинне адаптуватися до нових умов, пропонуючи більш гнучкі та економічно вигідні рішення для своїх клієнтів, а умови невизначеності вимагають перегляду своїх інвестиційних стратегій, орієнтуючись на мінімізацію ризиків та ефективне використання ресурсів.

ІІІ. Коефіцієнт впливу соціально-демографічних факторів -0,402777778

Соціально-демографічні фактори мають найбільш негативний вплив серед усіх розглянутих. Це може бути пов'язано з високими міграційними процесами, зниженням попиту через зміну поведінки споживачів, а також з іншими соціальними та демографічними змінами, які ускладнюють бізнес-операції.

Масова міграція населення має комплексний вплив на діяльність підприємства, яке є лінійним агентом з автомобільних, контейнерних і пасажирських перевезень. З однієї сторони, він призводить до зменшення кількості потенційних клієнтів у постраждалих регіонах, а отже й до зниження попиту на перевезення, оскільки менше людей потребують транспортних послуг. Міграція впливає на структуру зайнятості в різних регіонах. У деяких місцях

може спостерігатися нестача робочої сили, тоді як в інших – надлишок. Це може ускладнювати планування та управління людськими ресурсами підприємства. З іншої сторони, масова міграція створює новий попит на пасажирські перевезення, оскільки люди переміщуються з одних регіонів до інших у пошуках безпеки та роботи, що сприяє збільшенню кількості рейсів і доходів від пасажирських перевезень (хоча й у короткостроковій перспективі). В той же час, у військових реаліях гостро зростає потреба в перевезенні гуманітарної допомоги, а релокація бізнесу та переселенців також підвищує попит на вантажні та контейнерні перевезення.

Враховуючи даний фактор, вважаємо, що досліджуване підприємство може розширювати свої послуги та адаптувати маршрути відповідно до нових потоків міграції, відкриваючи нові напрямки і розширюючи географію своєї діяльності. Внаслідок переміщення людей та бізнесів, у нових регіонах може виникнути підвищений попит на транспортні послуги, що створює нові можливості для зростання та розвитку. Оскільки для забезпечення вигідної економічної стратегії підприємство повинне адаптуватися до нових умов, пропонуючи більш гнучкі та економічно вигідні рішення для своїх клієнтів.

Не менш важливим, на нашу думку, є тенденція до забезпечення екологічності виробництва, яку обумовлює зміни у кліматичних умовах (глобальне потепління, викликане надмірним впливом відходів виробництва на екологію). Підприємства повинні впроваджувати екологічно чисті технології та процеси, щоб відповідати очікуванням споживачів та вимогам регуляторів.

Тому, досліджуване підприємство повинне адаптувати свої процеси та продукцію до нових екологічних стандартів, що може вимагати додаткових інвестицій. Оскільки компанії, які активно впроваджують екологічні ініціативи, можуть отримати конкурентні переваги та залучити більше клієнтів. Вимоги до екологічної відповідальності можуть впливати на вибір постачальників та партнерів, що також може сприяти зниженню екологічного впливу на всіх етапах виробництва і доставки.

Враховуючи значний негативний вплив соціально-демографічних факторів, компанії варто розробити стратегії для адаптації до змін у поведінці споживачів та міграційних процесів

IV. Коефіцієнт впливу технологічних факторів 0,388888889

Технологічні фактори мають позитивний вплив на підприємство. Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів, використання інноваційних транспортних засобів та інших технологічних рішень сприяють підвищенню ефективності, зниженню витрат та покращенню якості послуг.

Завдяки точному відстеженню вантажів та оптимізації маршрутів компанія може надавати клієнтам більш точну та своєчасну інформацію про статус їхніх замовлень, що підвищує рівень задоволеності.

Передові підприємства морських перевезень вже давно впроваджують використання "розумних" контейнерів, обладнаних сенсорами та системами моніторингу, що дозволяють відстежувати стан вантажу в режимі реального часу та запобігати пошкодженням (або використання дронів для інспекції інфраструктури та моніторингу стану транспортних засобів та вантажів), на відміну від досліджуваного підприємства.

Впровадження новітніх технологій дозволяє компанії залишатися на передовій інновацій та підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

В цілому, використання сучасних технологій у сфері контейнерних та автомобільних перевезень дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, знижувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів, що є ключовими факторами для успішного розвитку бізнесу.

Враховуючи вищесказане, вважаємо за доцільне порекомендувати впровадити низку технологічних нововведень, які допоможуть досліджуваному підприємству підвищити ефективність і конкурентоспроможність, зокрема, оснастити контейнери сенсорами та системами моніторингу, які дозволяють відстежувати умови перевезення вантажу в режимі реального часу, такі як температура, вологість, удари, переміщення тощо; впровадити дрони для

інспекції інфраструктури, зокрема стану портових об'єктів, суден, контейнерів та інших транспортних засобів, що допоможе виявляти проблеми на ранніх стадіях та оперативно їх вирішувати; придбати екологічно чисті транспортні засоби (електровантажівки, гібридні автомобілі тощо), що зменшить викиди шкідливих речовин і відповідатиме зростаючій увазі до екологічної відповідальності.

Інтегральний показник -0,14222222

Загальний інтегральний показник є негативним, що свідчить про те, що в сукупності зовнішні фактори мають загалом негативний вплив на діяльність підприємства. Незважаючи на позитивний вплив технологічних факторів, негативні політико-правові, економічні та соціально-демографічні фактори перевищують його, що призводить до загального негативного впливу на бізнес.

Негативний інтегральний показник вказує на те, що підприємству доводиться стикатися з серйозними викликами, які переважно негативно впливають на його діяльність. Підприємству потрібно розробити стратегії для мінімізації негативних впливів політико-правових, економічних та соціально-демографічних факторів. Це може включати диверсифікацію ринків, оптимізацію витрат та підвищення стійкості до зовнішніх шоків. Використання технологій може допомогти компенсувати негативні впливи інших факторів.

Для збереження стійкості фінансово-господарської ситуації досліджуваного підприємства в складних умовах зовнішнього середовища рекомендуємо менеджменту ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» розробити план дій для зниження впливу негативних політико-правових та економічних факторів, таких як диверсифікація маршрутів та розширення на нові ринки, та продовжувати інвестувати в нові технології для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Регулярний моніторинг змін у макросередовищі надасть можливість швидко адаптуватися до нових умов, розробляючи гнучкі стратегії реагування.

2.2. Загально-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Євро-азіатська транспортна компанія» (скорочено ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА») – сучасний український 3PL оператор з великим досвідом у сфері логістики. Підприємство працює у формі Товариства з обмеженою відповідальністю (Limited company або LTD), що передбачає статутний капітал, розподілений на частки згідно з вимогами статуту компанії.

ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» за організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю, що передбачає поділ статутного капіталу підприємства на частки, розмір яких встановлюється його Статутом. Це є приватна компанія, створена приватними особами, заснована на приватній власності, і оперує приватним капіталом.

Статутний капітал: 16 500,00 грн.

Основними видами діяльності за КВЕД є:

- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

Досліджуване підприємство має ексклюзивні права ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі» з продажу морського фрахту, здійснює також зовнішньоекономічну діяльність – працює з компаніями Туреччини, Вірменії, Азербайджану, Грузії, Румунії.

Основним конкурентом є ПрАТ «Пласке».

ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» знаходиться за адресою: 68094, Одеська обл., м. Чорноморськ, С. Бурлача Балка, вул. Північна, буд. 41.

Дата державної реєстрації: 09.07.2002

Професійна команда під керівництвом директора Лобановського Богдана Глібовича гарантує надійність і якість роботи завдяки використанню інноваційних технологій та сучасної техніки, що дозволяє досягати максимальної ефективності у досягненні цілей клієнтів підприємства.

ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» співпрацює з компаніями середнього і великого бізнесу, які прагнуть зменшити витрати на логістику та розвиватися шляхом оптимізації логістичних процесів. Клієнтами компанії є:

- автоперевізники України (Космос, Транс Сервис 1", "Європа Транс ЛТД", "Транс Логистика", "КВК Рапид", "Орлан Транс Груп") та Туреччини (One logistics, Logitrans),

- Philip Morris, JTI International,
- інтернет-магазини (e-commerce) та роздрібна торгівля (рітейл),
- дистриб'юторські фірми (FMCG, будматеріали та ін.) тощо.

Середня кількість працівників підприємства у 2021 році складала 21 особа, у 2022 році – 19 осіб, у 2023 році – 17 осіб, тобто бачимо скорочення кадрів.

Всі водії ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» проходять щорічне навчання ADR (навчання щодо специфіки перевезення небезпечних вантажів), і весь автопарк компанії також оснащений найновішим обладнанням ADR.

Організаційна структура ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» є лінійною і представлена на рис. 2.3. Як бачимо, лінійна організаційна структура управління передбачає, що влада та відповідальність передаються від одного рівня управління до іншого по лінії ієрархії. У цій структурі кожен працівник має чітко визначені обов'язки та повноваження, і інформація передається вертикально від керівництва до підлеглих та назад. Така система забезпечує простий та зрозумілий шлях комунікації і прийняття рішень, але є менш гнучкою у порівнянні з іншими типами організаційних структур. Підприємству ця оргструктура підходить і змінювати вони її не планують, оскільки цінують у цьому питанні простоту та чіткість.

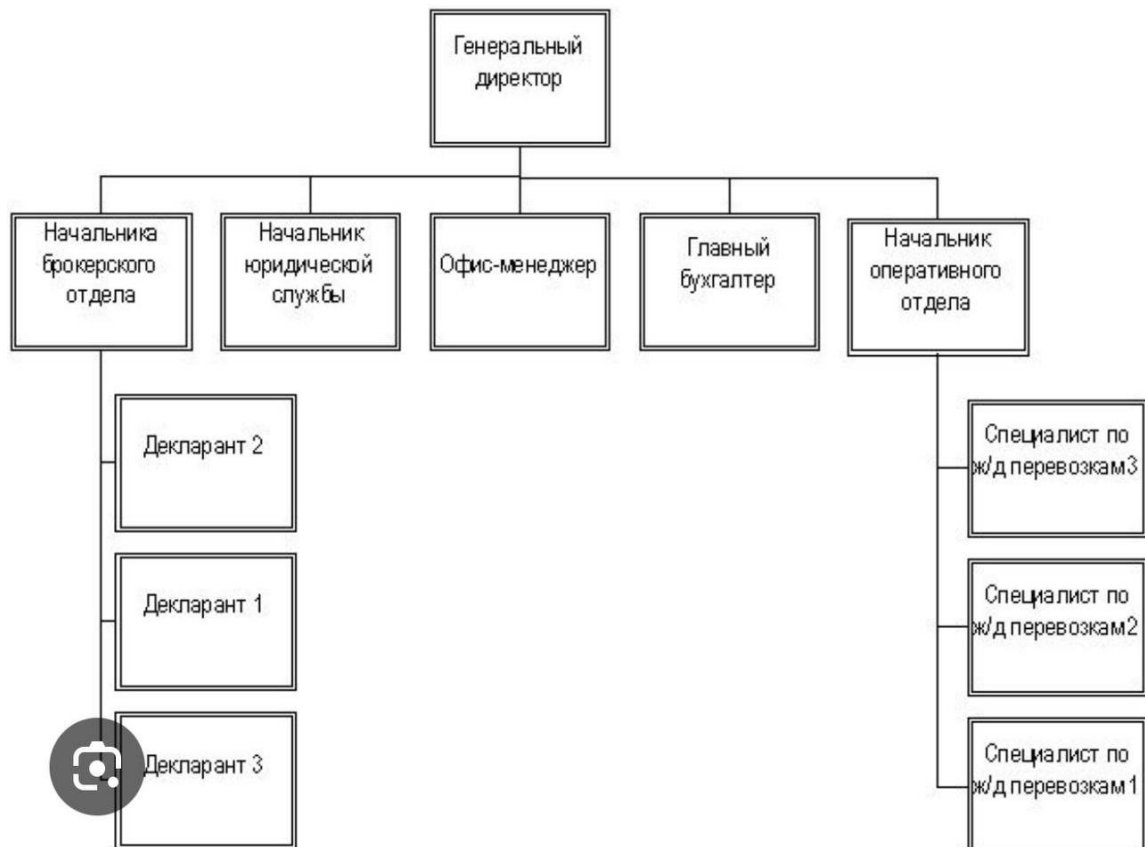


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «САТК-УКРАЇНА»

Джерело: управлінські дані з підприємства

Перевагами лінійної організаційної структури даного підприємства є, по-перше, проста та легко зрозуміла форма управління, де кожен працівник знає свої обов'язки та до кого звертатися за рішеннями; по-друге, кожен працівник має чітко визначені обов'язки та повноваження, що дозволяє ефективно розподіляти відповідальність; по-третє, управлінські рішення приймаються швидко, оскільки вони зазвичай передаються вниз по лінії ієрархії без складних процедур; по-четверте, така структура може бути дуже стабільною, оскільки ієрархічна система дозволяє швидко реагувати на зміни та вирішувати проблеми. До того ж наявні ефективні комунікації, оскільки вертикальна структура сприяє швидкій та прямій комунікації між різними рівнями управління.

Підприємство знаходиться на загальній системі оподаткування зі сплатою податку на прибуток та податку на додану вартість; готує та подає фінансову

звітність за звітний рік за скороченою формою суб'єкту малого підприємництва (форми 1-м та 2-м). За законодавчими вимогами є СМП.

Управлінську систему логістичної компанії ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» доцільно розглядати як сукупність зовнішніх та внутрішніх компонентів. До її зовнішніх ланок входять:

- Клієнти (відправники або отримувачі вантажів), з якими ведеться активна взаємодія.
- Термінали та складські комплекси, де здійснюється зберігання вантажів і проводяться вантажно-розвантажувальні операції.
- Диспетчери терміналів та складів, що забезпечують координацію та контактують з водіями під час процесів завантаження та розвантаження транспортних засобів.
- Партнери та контрагенти, такі як банки, страхові компанії та інші сторони, що мають взаємовідносини з компанією.

До внутрішніх ланок управлінської системи логістичної компанії ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» належать: брокерський відділ; диспетчерська служба; оперативний відділ.

Охарактеризуємо основні показники, які відображають фінансовий стан ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» (табл. 2.2).

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що на ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» у 2022 році порівняно із 2020-2021 роками значно погіршилась ефективність господарювання. Про це свідчить щонайменше два показники: негативна динаміка чистого доходу від надання логістичних послуг та рентабельності продажів, визначеної за прибутком від основної операційної діяльності. Так, чистий дохід від надання логістичних послуг зменшився з 105,6 млн. грн у 2021 році до 17,7 млн. грн або на 83%. Рентабельність продажів протягом цих же років знизилась з 35,95% до 12,84%. Чистий прибуток на досліджуваному підприємстві зріс з 29 млн. грн до 57 млн. грн або майже у 2 рази. Між тим, це сталося за рахунок зростання інших операційних доходів. Отже основна

діяльність ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» генерує менше прибутків у 2022 році порівняно із 2020-2021 роками.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників, які визначають стан ресурсного потенціалу та ефективність господарювання на ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА»

№ з/п	Показники	Роки		
		2020	2021	2022
1	Чиста виручка від надання послуг тис. грн	73 662,1	105564,2	17 732,3
2	Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	38 755,7	65910,6	13986,1
3	Валовий прибуток, тис.грн	34 906,4	39 653,6	3746,2
4	Адміністративні витрати, тис. грн	1820	1700,8	1470,5
5	Прибуток від основної операційної діяльності, тис.грн	33 086,4	37 952,8	2275,7
6	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	47 078,9	35 472	58 325,3
7	Чистий фінансовий результат, тис. грн	38 604,7	29 087	57 076,9
8	Вартість власного капіталу (станом на кінець звітного періоду), тис. грн	103 908,2	132995,2	190072,1
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн	182 147,85	182147,85	205388,75
10	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	126450,55	120092,1	132809
11	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	100 454,15	118451,7	161533,6
12	К-т оборотності активів	0,40	0,58	0,09
13	К-т оборотності оборотних активів	0,58	0,88	0,13
14	Рентабельність продажів (за фінансовим результатом від основної операційної діяльності), % (п.5 / п.1)	44,92	35,95	12,84
15	Рентабельність власного капіталу (за фінансовим результатом до оподаткування),%	45,3	29,95	36,11

Джерело: визначено авторкою на підставі звітності товариства

Характеризуючи фінансову стійкість на ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» (табл. 2.3 та 2.4), зазначимо, що сума власних оборотних коштів – ключового індикатора фінансової стійкості, на підприємстві зросла з 49 млн. грн у 2020 році до 138,3 млн. грн у 2022 році. Зростання власних оборотних коштів обумовлено збільшенням власного капіталу й зменшенням вартості необоротних активів. Відповідно, коефіцієнт автономії зріс з 0,59 на кінець 2020 року до 0,86 на кінець 2022 року. А коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс з 0,47 до 0,73.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для розрахунку відносних показників фінансової стійкості та платоспроможності на ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА»

№ з/п	Показники	Станом на кінець		
		2020 р	2021 р	2022 р
1	Валюта балансу, тис. грн	174 924,3	189 371,5	221 405,9
2	Власний капітал, тис. грн	103 908,2	132 995,2	190 072,1
3	Позиковий капітал, тис. грн	71 016	56 376,3	31 333,8
4	Необоротні активи, тис. грн	54 832,1	56 562,5	51 810
5	Оборотні активи, тис. грн	120 092,1	132 809	169 595,9
6	Запаси, тис. грн	521,7	5,9	0,3
7	Дебіторська заборгованість, тис. грн	15 860,6	27 956,4	17 176,9
8	Грошові кошти, тис. грн	101 818,9	103 796,9	151 030,1
9	Кредиторська заборгованість, тис. грн	71 016	56 376,3	31 333,8
10	Поточні зобов'язання, тис. грн	71 016	56 376,3	31 333,8
11	Власні оборотні кошти (п.2-п.4), тис. грн	49 076,2	76 432,7	138 262,1

Джерело: дані звітності ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА»

Досліджуване товариство є фінансово стійким (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2020 р	2021 р	2022 р
1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	[Власний капітал]: [Валюта балансу]	0,59	0,7	0,86
2	Коефіцієнт мобільності (рекомендоване значення варіюється залежно від галузі, у якій функціонує підприємство)	[Оборотні активи]: [Необоротні активи]	2,19	2,35	3,27
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	[Власні оборотні кошти]:[Власний капітал]	0,47	0,57	0,73
4	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	[Позиковий капітал]: [Власний капітал]	0,68	0,42	0,16
5	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	[Власні оборотні кошти]: [Запаси]	94,07	12954,69	460873,67
6	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	[Дебіторська заборгованість]: [Кредиторська заборгованість]	0,22	0,50	0,55

Джерело: визначено авторкою на підставі даних звітності товариства

Між тим, на нашу думку, є індикатори незначного погіршення якості управління з позиції принципів корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, вартість необоротних активів зменшилась, то як для логістичного підприємства не є дуже добрим, оскільки транспортні засоби є головним активом, який генерує прибуток для таких підприємств. Зміни у внутрішній характеристиці фінансового стану організації – фінансової стійкості, відбиваються на зміні зовнішньої характеристики – платоспроможності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2020	2021	2022
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	[Грошові кошти та їх еквіваленти]: [Поточні зобов'язання]	1,43	1,84	4,82
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	[Грошові кошти та їх еквіваленти + кошти у розрахунках]: [Поточні зобов'язання]	1,66	2,34	5,37
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	[Оборотні активи]: [Поточні зобов'язання]	1,69	2,36	5,41

Джерело: визначено авторкою на підставі даних звітності

Розрахунки показників платоспроможності (табл. 2.5) показують, що ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» протягом 2020-2022 років було платоспроможним за усіма показниками. Причому у 2022 році порівняно із 2020 роком усі коефіцієнти зросли майже у 3 рази. Негативним моментом, на нашу думку, є те, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році, та й у попередніх роках також, у 7 разів є вищим за рекомендований. Відповідно, й з аналізу даних табл. 2.3, ми бачимо, на підприємстві на розрахункових рахунках перебувають досить великі суми грошових коштів й вони поступово втрачають свою купівельну спроможність внаслідок зростання інфляції в Україні. Тому доцільно вкласти ці кошти у реальні активи, принаймі, модернізувати парк транспортних засобів задля зменшення собівартості логістичних послуг.

Узагальнюючи аналіз фінансового стану ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА», ми бачимо, що необхідне джерело для економічного зростання підприємства – нерозподілений прибуток, за рахунок якого зростає вартість власного капіталу й тимчасово вільні грошові кошти – є у достатній кількості, що удосконалювати систему управління на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Між тим, ми бачимо, що вартість необоротних активів на кінець досліджуваного періоду зменшується, відповідно, не відбувається своєчасне оновлення транспортного парку на ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА», що у свою чергу, може свідчити, що порівняно із конкурентами кількість шкідливих викидів парникових газів у атмосферу зростає й транспортні засоби можуть з часом не відповідати вимогам ЄС щодо екологічних стандартів. Тому доцільно перейти до порівняння досліджуваного підприємства – ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» із конкурентами, задля виявлення його переваг та недоліків щодо управління на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

2.3. Оцінка стану КСВ підприємства та аналіз його конкурентоспроможності за рівнем сталості

Як відомо, ті підприємства, які системно і послідовно здійснюють основну діяльність з дотриманням принципів КСВ, у середньо- та довгостроковій перспективі отримують економічно-соціальний ефект, виражений у підвищенні конкурентоспроможності продукції, покращенні репутаційного капіталу, позитивних змінах у прибутковості діяльності тощо. Система корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» характеризується діяльністю, яка спрямована не лише на здійснення логістичної, автотранспортної та іншої діяльності з отриманням прибутку, але й на посилення соціальної, екологічної складової. Так, наприклад, компанія брала активну участь в евакуації громадян України під час пандемії COVID-19 у 2019 році та під час війни у 2022 році; здійснювали благодійну допомогу лікарням у боротьбі з розповсюдженням вірусу та як підтримку поранених захисників; передали ЗСУ квадрокоптер DJI

Matrice та термінал Starlink для знищення ворога; здійснювали передачу воїнам одягу, аптечок, аксесуарів тощо. І на сьогоднішній день керівництво підприємства продовжує активно впроваджувати принципи сталого розвитку та КСВ у свою діяльність.

Проте, на нашу думку, стан КСВ підприємства потребує оцінки та вдосконалення (табл. 2.6).

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить, що на ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» з позиції управління підприємством на засадах корпоративної соціальної відповідальності є певні проблеми. Зокрема, у зв'язку із воєнним станом в Україні з підприємства вибуло 8 висококласних водіїв віком від 22 до 40 років (їх було мобілізовано до лав ЗСУ). При середньосписковій чисельності персоналу у 2022 році – 19 осіб, таке істотне вибуття фахівців є відчутним для підприємства. Натомість було прийнято у 2022 році 9 осіб пенсійного віку й тому зросли витрати на навчання персоналу задля підвищення безпеки перевезення вантажів.

Також з табл. 2.6 бачимо, що на підприємстві достатньо високий обсяг шкідливих викидів у атмосферу, оскільки середній вік вантажних транспортних засобів більше 20 років й, відповідно, стандарти наявного транспорту не відповідають вимогам EURO 5.

Між тим, на ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» незважаючи на погіршення економічних показників розвитку підприємства, продовжує зростати заробітна плата й збільшуватись витрати на організацію й проведення медичних оглядів й навчання персоналу. Тому ми бачимо, що одним із нагальних завдань керівництва ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» є оновлення парку транспортних засобів й зменшення шкідливих викидів у атмосферу.

Для того, щоб проаналізувати конкурентоспроможність підприємства у південному регіоні, нами була складена карта стратегічних груп з урахуванням ринкової частки, іміджу компаній та чинників, що характеризують рівень КСВ. Це допоможе виявити позиції основних конкурентів компанії та напрямки, за якими їй слід розвиватись для посилення своїх конкурентних позицій.

Таблиця 2.6

Динаміка показників, що відображають стан управління на ТОВ «САТК-УКРАЇНА» на засадах корпоративної соціальної відповідальності

№ з/п	Показники	Роки		
		2020	2021	2022
1	Чиста виручка від надання послуг тис. грн	73 662,1	105 564,2	17 732,3
2	Залишкова вартість основних засобів (на кінець року), тис. грн	54 769,1	49 960,7	45 211,2
3	Первісна вартість основних засобів (на кінець року), тис. грн	70 873,2	70 569,2	70 510,2
4	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	66 700,3	52 364,9	47 585,95
5	Матеріальні витрати, тис. грн	31 004,56	40 844,6	11 748,32
6	Собівартість наданих послуг, тис. грн	38755,7	65910,6	13986,1
7	Адміністративні витрати, тис. грн	1820	1700,8	1470,5
8	Повна собівартість наданих послуг, тис. грн	40575,2	67611,4	15456,6
9	Прибуток від основної операційної діяльності, тис.грн	33 086,4	37 952,8	2275,7
Соціальні показники				
10	Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	25	21	19
11	Вибуло працівників, осіб	2	4	8
12	Прийнято працівників, осіб	0	1	9
13	у тому числі пенсійного віку, осіб	0	0	9
14	К-т плинності кадрів	0,08	0,19	0,47
15	Організація та проведення медичних оглядів, у т.ч. забезпечення роботи медкабінету, тис. грн	17,1	25,3	58,0
16	Навчання персоналу, тис. грн	12,7	6,1	98,5
17	К-т зростання середньої зарплати	1,17	1,34	1,09
Економічні показники				
18	Темп зростання чистого доходу від надання послуг,%	107,69	143,31	16,78
19	К-т віддачі основних засобів	1,1	2,02	0,37
20	К-т придатності основних засобів	0,77	0,71	0,64
21	Матеріаломісткість наданих послуг, грн	0,42	0,39	0,66
22	Річна продуктивність праці одного працюючого, тис. грн	2946,48	5026,87	1043,08
23	Питома вага послуг на експорт,%	13,7	18,11	2,8
24	Частка постійних витрат у повній собівартості наданих послуг	0,05	0,1	0,03
25	Рентабельність продажів (за фінансовим результатом від основної операційної діяльності), %	44,92	35,95	12,84
Екологічні показники				
26	Середній вік парку вантажних транспортних засобів, років	25	22	21
27	Обсяг шкідливих викидів у атмосферу, т	701,125	814,421	211,9878
28	Показник завантаження транспортних засобів,%	80,1	52,1	82,4

Джерело: власна авторська розробка

Показник іміджу підприємства розраховувався за відгуками головних стейкхолдерів, чиї інтереси мають бути враховані у першу чергу, - це клієнтів та працівників компаній. Аналіз зроблено на підставі інтернет-джерел, а також інформації із веб-сторінок підприємств, їх соціальних мереж. Частки ринку досліджуваних підприємств на ринку автоперевезень України наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показник частки ринку досліджуваних підприємств на ринку
автоперевезень України

№ з/п	Підприємство	Частка ринку, %	Рівень показника
1	2	3	4
1	ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА»	5	низький
2	ТОВ «Мітрідат»	10	середній
3	ТОВ «Don-trans»	14	середній
4	ТОВ «PI-ГРУП»	8	низький
5	ТОВ «Odemara»	15	середній
6	ТОВ «ЮТ-СЕРВІС»	10	середній
7	ТОВ «Делівері»	19	високий

Джерело: сформовано авторкою

Із табл. 2.7 видно, що ТОВ «Делівері» має найбільшу частку ринку (19%), що вказує на значну присутність на ринку та потенційний вплив на конкурентне середовище. ТОВ «Odemara» та ТОВ «Don-trans» займають відповідно 15% та 14% частки ринку, що робить їх серйозними конкурентами на ринку автотранспортних перевезень. Досліджуване підприємство ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» має лише 5% частки ринку, що свідчить про її низьку присутність на ринку у порівнянні з іншими компаніями.

Як видно із табл. 2.8, ТОВ «Don-trans» та ТОВ «Odemara» мають високий показник іміджу (80% та 70% переважно позитивні відгуки відповідно), що свідчить про високу задоволеність клієнтів. ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» також має високий рівень іміджу (75% переважно позитивні), що є сильним показником для компанії з меншою часткою ринку.

ТОВ «РІ-ГРУП» та ТОВ «Делівері» мають низький рівень іміджу (50% та 55% переважно негативні відгуки), що може впливати на їх конкурентоспроможність негативно. Тому для подальшого аналізу конкурентоспроможності ми виключаємо дані підприємства із побудови багатокутника конкурентоспроможності.

Таблиця 2.8

Показник іміджу досліджуваних автотранспортних підприємств з урахуванням відгуків клієнтів

Підприємство	Відгуки клієнтів	Рівень показника
1	2	3
ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА»	75% переважно позитивні	високий
ТОВ «Мітрідат»	60% переважно позитивні	середній
ТОВ «Don-trans»	80% переважно позитивні	високий
ТОВ «РІ-ГРУП»	50% переважно негативні	низький
ТОВ «Odemara»	70% переважно позитивні	високий
ТОВ «ЮТ-СЕРВІС»	65% переважно позитивні	середній
ТОВ «Делівері»	55% переважно негативні	низький

Джерело: сформовано авторкою на основі співбесіди із управлінським персоналом ТОВ «ЄАТК-Україна»

Для побудови карти стратегічних груп (рис. 2.4) необхідно врахувати два критерії: частка ринку та імідж компаній. Для побудови карти стратегічних груп конкурентів, по осі Х буде «Частка ринку», а по осі Y буде «Імідж».

З рис. 2.4 видно, що досліджуване підприємство ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» має високий рівень іміджу, але низьку частку ринку, що вказує на можливості для зростання за умови активного маркетингу та розширення ринку. ТОВ «Don-trans» поєднує високий рівень іміджу з високою часткою ринку, що робить її одним з найсильніших гравців на ринку. ТОВ «Делівері» має високу частку ринку, але низький імідж, що може бути ризиком для довгострокової конкурентоспроможності. ТОВ «Odemara» має відносно високу частку ринку та високий рівень іміджу, що є сильною позицією на ринку. ТОВ «РІ-ГРУП» потребує покращення свого іміджу для підвищення конкурентоспроможності.

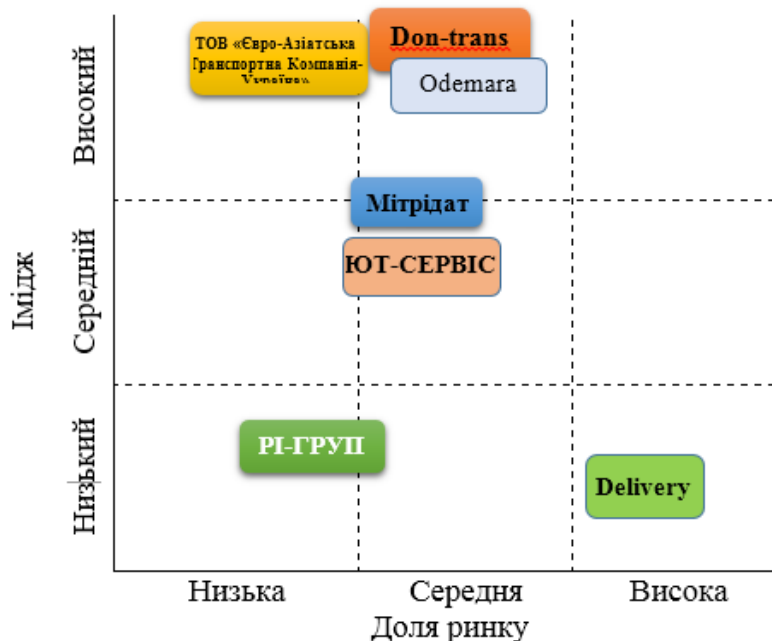


Рис. 2.4. Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: власна розробка авторки

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «САТК-УКРАЇНА» за рівнем КСВ ми застосували метод експертних оцінок. Для цього проаналізували показники досліджуваного підприємства та його основних конкурентів на ринку транспортних послуг:

ТОВ «Мітрідат» – це міжнародна логістична компанія, що спеціалізується на контейнерних перевезеннях, зокрема морських та залізничних. Вони пропонують послуги перевезення вантажів з Європи, Китаю та інших регіонів, використовуючи різні види транспорту.

ТОВ «Don-trans» – ця компанія займається всіма видами вантажних перевезень по Україні, Європі та країнах СНД. Вони мають значний автопарк і пропонують широкий спектр логістичних послуг.

ТОВ «Odemara» – транспортно-експедиторська компанія з Одеси, яка спеціалізується на морських контейнерних перевезеннях. Вони мають значний досвід у міжнародних перевезеннях і акредитацію ISO, що підтверджує їхній професіоналізм.

Після проведеного аналізу ми оцінили конкурентоспроможність вищенаведених компаній за чинниками, згрупованими у 3 групи (табл. 2.9):

1) чинники, що характеризують рівень КСВ та сталості на підприємстві: обсяг шкідливих викидів; допомога ЗСУ та співпраця з громадами; розвиток та безпека персоналу; корпоративна етика;

2) загальні чинники: асортимент послуг; ціна послуг; кількість працівників; тривалість перебування на ринку;

3) маркетингові чинники: частка ринку; реклама; ділова репутація; наявність сайту.

Таблиця 2.9

Оцінка показників конкурентоспроможності підприємств за рівнем КСВ

Чинник	Вага	ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА»		ТОВ «Мітрідат»		ТОВ «Don-trans»		ТОВ «Odemara»	
		ОЦ.	Знач.	ОЦ.	Знач.	ОЦ.	Знач.	ОЦ.	Знач.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Чинники, що характеризують рівень КСВ та сталості</i>									
Обсяг шкідливих викидів	0,05	4	0,2	6	0,3	5	0,25	6	0,3
Допомога ЗСУ та співпраця з громадами	0,1	9	0,9	5	0,5	2	0,2	2	0,2
Розвиток та безпека персоналу	0,1	8	0,8	6	0,6	7	0,7	7	0,7
Корпоративна етика	0,05	7	0,35	6	0,3	7	0,35	1	0,05
<i>Загальні чинники</i>									
Кількість працівників	0,05	5	0,25	6	0,3	7	0,35	7	0,35
Асортимент послуг	0,08	9	0,72	6	0,48	8	0,64	10	0,8
Ціна послуг	0,13	7	0,91	8	1,04	7	0,91	4	0,52
Тривалість перебування на ринку	0,07	9	0,63	7	0,49	7	0,49	8	0,56
<i>Маркетингові чинники</i>									
Наявність сайту	0,09	2	0,18	7	0,63	9	0,81	9	0,81
Ділова репутація	0,09	9	0,81	9	0,81	7	0,63	2	0,18
Реклама	0,1	4	0,4	7	0,7	8	0,8	6	0,6
Частка ринку	0,09	4	0,36	6	0,54	1	0,09	7	0,63
Всього	1	х	10,5	х	12,7	х	14,2	х	15,7

Джерело: сформовано авторкою на основі її бачення та аналізу конкурентів

Оцінювання проводилось за шкалою від 1 до 10, де 1 – найнижче значення чинника, а 10 – найвище значення показника.

З результатами дослідження конкурентів компанії ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» та проведення аналізу показників її конкурентоспроможності ми з'ясували, що на ринку автотранспортних перевезень у південному регіоні України досліджуване підприємство займає низьку частку ринку (5%) при високому показнику іміджу (75% переважно позитивні відгуки). Це свідчить про добру репутацію серед клієнтів, але недостатню ринкову присутність порівняно з конкурентами.

ТОВ «Мітрідат», що працює на ринку вже 14 років, має частку ринку 10% і середній рівень іміджу (60% переважно позитивні відгуки). Це компанія з середніми показниками по багатьом факторам, що вказує на стабільну позицію на ринку, але з можливістю покращення, особливо в галузі асортименту послуг та екологічної відповідальності.

ТОВ «Don-trans», яке вийшло на ринок лише з 2016 року, вже встигло завоювати значну частку ринку (14%) і має високий рівень іміджу (80% переважно позитивні відгуки). Це свідчить про агресивну стратегію зростання та високу якість обслуговування, що швидко отримало визнання клієнтів.

ТОВ «Odemara» з понад 20-річним досвідом роботи на ринку займає 15% частки ринку і має високий рівень іміджу (70% переважно позитивні відгуки). Однак, компанія має серйозні проблеми з діловою репутацією та дотриманням корпоративної етики через участь у махінаціях з документами та завищення вартості послуг у 2018-2020 роках, що призвело до недоотримання бюджетом коштів понад 5 млн грн на рік [29; 31]. Це суттєво підриває довіру до компанії та може негативно вплинути на її довгострокові перспективи на ринку.

ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» працює на ринку логістики та автоперевезень з 2002 року, що надає їй значний досвід, але вона все ще поступається конкурентам за часткою ринку. Порівняно з іншими компаніями, вона має

конкурентоспроможну ціну послуг, високу ділову репутацію та активно підтримує ЗСУ та місцеві громади, що є важливими для підвищення її іміджу.

Проте керівництво ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» має зосередитися на вагомих напрямках діяльності, які у подальшому посилять рівень КСВ на підприємстві і відтак позитивно вплинуть на загальну конкурентоспроможність підприємства. Зокрема наш аналіз показав, що на підприємстві наявні значні обсяги шкідливих викидів в атмосферу, а відтак значні витрати йдуть на сплату екологічного податку. З метою зміни ситуації підприємству слід зосередити увагу на пошук шляхів зменшення обсягів шкідливих викидів та підвищення рівня екологізації діяльності.

З результатами аналізу також встановлено, що ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» доцільно покращити рекламні стратегії та збільшити ринкову частку через розширення асортименту послуг та підвищення їхньої якості.

Важливим аспектом для подальшого впливу на ринок є підтримка високого рівня корпоративної етики та безпеки персоналу, що не тільки покращує внутрішні процеси компанії, але й впливає на її сприйняття з боку клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів. Крім того, важливою є присутність у цифровому просторі через ефективний вебсайт та активну маркетингову стратегію. До того ж через сайт підприємство може оприлюднювати інформацію для стейкхолдерів про свою діяльність у сфері посилення КСВ.

Отже, ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» має потенціал для зростання та зміцнення своєї позиції на ринку, особливо за умови підвищення інвестицій у покращення екологічної відповідальності, розширення асортименту та маркетинг. Це дозволить компанії конкурувати з більш досвідченими гравцями, такими як ТОВ «Мітрідат» та ТОВ «Odemara», а також молодими, але агресивними учасниками ринку, такими як ТОВ «Don-trans».

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» (рис. 2.5).

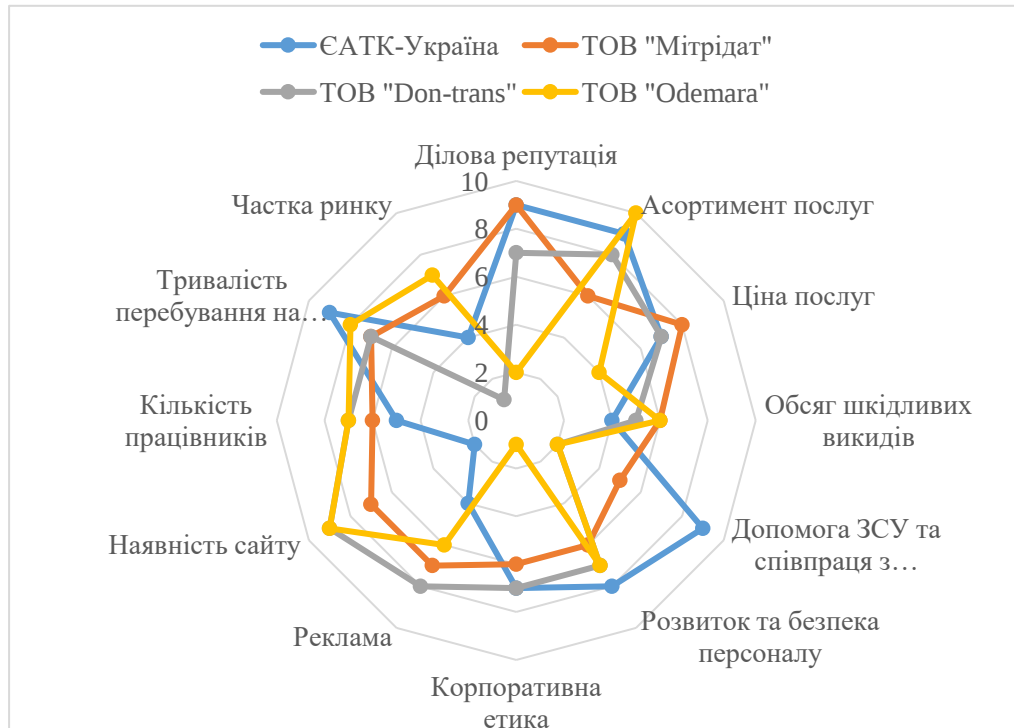


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: розроблено авторкою

Аналізуючи трикутник конкурентоспроможності для ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» на основі поданих даних, можна зробити наступні висновки: підприємство має високі показники ділової репутації (9) та тривалості перебування на ринку (9), що свідчить про стабільність і довіру до компанії з боку клієнтів. Це є важливим чинником конкурентоспроможності, оскільки клієнти часто обирають компанії з доброю репутацією та тривалим досвідом роботи. Компанія має високий показник за критерієм «Асортимент послуг» (9), що говорить про широкий спектр послуг, які вона пропонує. Це забезпечує гнучкість у задоволенні потреб різних клієнтів та сприяє залученню нових замовників.

Високий показник «Допомога ЗСУ та співпраця з громадами» підкреслює соціальну відповідальність компанії, що позитивно впливає на її імідж і може залучити клієнтів, які цінують такі ініціативи.

Компанія приділяє значну увагу розвитку та безпеці персоналу, що вказує на соціальну відповідальність та є важливим для підтримання високої якості обслуговування та мінімізації ризиків, а високий показник «Корпоративної етики» свідчить про дотримання етичних норм і стандартів у бізнесі, що підвищує довіру до компанії як з боку клієнтів, партнерів, так й інших стейкхолдерів.

Помірний показник вартості послуг свідчить про конкурентоспроможність цін ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА». Це означає, що компанія здатна пропонувати послуги за прийнятними цінами, що робить її привабливою для клієнтів, які орієнтуються на вартість.

Низькі показники за критеріями «реклама» та «наявність сайту» вказують на необхідність посилення маркетингових зусиль і покращення онлайн-присутності. Це може включати розробку сучасного вебсайту та активну рекламну кампанію для збільшення впізнаваності бренду.

ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» має кілька сильних сторін, таких як висока ділова репутація, широкий асортимент послуг, соціальна відповідальність і розвиток персоналу. Однак, для покращення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства необхідно зосередитися на підвищенні маркетингових зусиль, покращенні онлайн-присутності, зниженні шкідливих викидів та збільшенні ринкової частки. Конкуренти, такі як ТОВ «Мітрідат» та ТОВ «Don-trans», демонструють гарні результати в окремих сферах, але кожна з цих компаній також має свої слабкі сторони, які ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» може використати для зміцнення своїх позицій на ринку.

Примітно, що ТОВ «Odemara», попри тривалий час на ринку і великий асортимент послуг, має серйозні проблеми з діловою репутацією через юридичні питання. Це створює можливості для ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» та інших конкурентів покращити свої позиції за рахунок посилення своєї ділової етики та чесності, прозорості в бізнес-практиках.

2.4. Обґрунтування рекомендації щодо удосконалення управління ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» на засадах КСВ

Результати розрахунку багатокутника конкурентоспроможності ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» показали, що на досліджуваному підприємстві низькі показники навчання персоналу порівняно із його конкурентами й не є вкрай високими показники щодо оптимізації підприємством викидів парникових газів в атмосферу. Також виходячи із даних щодо частки ринку автоперевезень, яке займає ТОВ «ЄАТК -УКРАЇНА» щодо перевезень по Україні, ми бачимо, що його частка ринку зменшилась з 17% у 2021 до 5% 2022 році. Отже, задля поліпшення ефективності управління діяльністю зазначеного логістичного підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності, доцільно поєднати сильну сторону ТОВ «ЄАТК -УКРАЇНА» – наявність гнучкої цінової політики й можливості зовнішнього середовища – попит на здійснення перевезень закордон вітчизняними й іноземними компаніями через часткову переорієнтацію торгівлі на іноземні ринки збуту товарів (внаслідок військового стану в Україні й зменшення купівельної спроможності населення, яке проживає у нашій державі). А саме, доцільно збільшити обсяги надання логістичних послуг з перевезення вантажів закордон. Проте у Європі діють жорсткі норми щодо автотранспорту, який може перевозити вантажі по її території – якщо вантажівка не відповідає стандарту ЄВРО 5, то її просто жодна країна Європи не впустить на свою територію. Тому задля розширення географії автомобільних перевезень й, відповідно, зростання обсягу наданих послуг доцільно закупити чотири вантажних автомобіля автопоїзда та два сідельних тягача. Доцільність закупівлі двох різних видів вантажних автомобілей обумовлена тим, що у залежності від типу вантажу (насипні вантажі чи ті, які можна перевозити на європалетах). При більш-менш однаковій вантажопідйомності, автопоїзд може перевозити більш об'ємні вантажі.

Вартість вантажних автомобілей така:

- Автопоїзд – це бортова машина та причеп, який поєднується до неї завдяки балці, DAF XF 105. 410 (2021 року) (Euro 6) (загальною вантажопідйомністю до 22 т). Вартість DAF XF 105. 410 (2021 року) (Euro 6) складає 80 500 євро.

- Сідельний тягач DAF XF 105 (2020 року випуску) за ціною 60 000 євро із можливістю під'єднання до нього напівпричепу Schmitz Cargobull S. CS Mega (2012 року) із системою Power Curtain (вантажопідйомність не більше 22 тон згідно із діючими в Україні правилами дорожнього руху), що забезпечує спрощення роботи й більш високій рівень безпеки вантажних операцій завдяки відсутності насадних планок.

Закупівля зазначених вантажних транспортних засобів дозволить підвищити обсяг наданих вантажних послуг, які будуть здійснюватися закордон. Між тим, задля підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» виходячи із засад корпоративної соціальної відповідальності, також доцільно здійснити наступні заходи задля зменшення обсягу шкідливих викидів в атмосферу, які утворюються внаслідок здійснення перевезень вантажів автотранспортом. Зокрема, нами було встановлено, що усі вантажні автомобілі, які зараз перебувають у автопарку досліджуваного підприємства, за стандартом відповідають лише нормам EURO 4. Тому для зменшення шкідливих викидів в атмосферу й, тим самим зменшення адміністративних витрат у частині екологічного податку, який сплачує ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА», потрібно закупити необхідне обладнання, яке дозволяє модифікувати механізм вприскування палива й тим самим, більш економну його витрату. Зокрема, в транспортному парку ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» перебувають 12 вантажних автомобілей марки Mercedes та Renault. Обладнання, яке необхідне для переоснащення усіх наявних двигунів на вказаних автомобілях, коштує 40 000 дол США. Вартість робіт з його встановлення та відладки роботи двигунів складатиме 5 000 дол США. Модернізація двигунів наявного парку обладнання дозволить зменшити споживання палива на 20%, й тим самим зменшення викидів парникових газів у

атмосферу. Тож, доцільно узагальнити вартість інвестиційних вкладень на закупівлю та модернізацію вантажних транспортних засобів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Перелік капітальних вкладень на закупівлю та модернізацію бувають у використанні транспортних засобів на ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» задля зменшення парникових газів у атмосферу

№ з/п	Показники	Ціна, у дол США / євро	Курс дол США/ євро	Сума у гривневому еквіваленті, тис. грн
1	2	3	4	5
1	Придбання автопоїзду DAF XF 105. 410 (2021 року) (Euro 6) – 4 од.	830 000 євро	44,00	36 520,0
2	Придбання напівпричепу Schmitz Cargobull S. CS Mega (2012 року) - 4 од	51 000 дол США	40,53	2 067,03
3	Придбання сидельного тягача DAF XF 105 (2020 року випуску) (Euro 6) – 2 од.	300 000 євро	44,00	13 200,0
4	Вартість придбання обладнання для модернізації двигунів 12 транспортних засобів, які відповідають стандарту EURO 4	40 000 дол США	40,53	1 621,2
6	Вартість робіт для встановлення та відладки роботи двигунів	5000 дол США	40,53	202,65
7	Усього	x	x	53 610,88

Джерело: сформовано авторкою виходячи із даних співбесіди із управлінським персоналом ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА»

Далі доцільно перейти до характеристики доходів та витрат, які передбачається здійснити для впровадження вказаного інвестиційного проекту щодо зменшення шкідливих викидів CO₂ в атмосферу. Спочатку надамо прогнозовану динаміку доходів підприємства від здійснення автомобільних перевезень (табл. 2.11).

Зазначимо, логіка побудови прогнозних даних доходів ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» полягає, на нашу думку, у тому, що у перспективі, принаймні у 2025 році, внаслідок графіків відключення світла, виробництво товарів в Україні буде скорочуватись й, відповідно, обсяги перевезень по Україні у логістичних підприємств зменшаться принаймні на 15%. Зазначена тенденція вплине на обсяги перевезень, які будуть здійснюватися за кордон.

Таблиця 2.11

**Прогноз доходів ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» від здійснення перевезень
вантажів наявними транспортними засобами (без ПДВ)**

№ з/п	Показники	2024		2025		2026	
		Обсяг перевезень, т	Ціна за перевезення 1 т, грн	Обсяг перевезень, т	Ціна за перевезення 1 т, грн	Обсяг перевезень, т	Ціна за перевезення 1 т, грн
	Обсяги наданих послуг на теренах України з перевезення вантажів вантажними транспортними засобами						
1	Перевезення вантажів за тонажем	22 000	3100	23400	3521,91	24 000	3994,55
2	Перевезення вантажів виходячи із кількості євро-палет (вага 1 палети не більше 0,6 т та не вище 1,7 м), т	20 750	2500	21187,5	2875	22 900	3260,83
3	Усього, тис. грн	х	103 775	х	109 885,96	х	112 036,9
	Обсяги наданих послуг в країні Європи (Молдова, Румунія, Болгарія) з перевезення вантажів вантажними транспортними засобами (виходи з того, що за кордоном водії здійснюють перевезення вантажів за тахографом)						
4	Перевезення напівважких вантажів	21 000	4050,0	22 700	4657,5	23 300	5282,54
5	Перевезення вантажів виходячи із кількості євро-палет (вага 1 палети не більше 0,6 т та не вище 1,7 м), т	21 750	3250,0	22 100	3737,5	23 100	4278,7
6	Усього, тис. грн	х	114 387,5	х	118 324,0	х	128 519,97
7	Усього доходів, тис. грн	238 162,5		258 209,96		276 556,87	

Джерело: сформовано авторкою виходячи із її професійного бачення

Оскільки досліджуване підприємство розташоване у Одеській області – на півдні м. Одеса, то для нього доцільніше здійснювати вантажні перевезення у такі країни Європи як Румунія, Молдова та Болгарія. Відстань між ключовими портовими містами цих країн та Одеською областю практично така ж, як по Україні, а тарифи на перевезення є значно більшими, оскільки вони включають у себе простой на митниці й транспортування вантажів згідно із тахографом (коли водій у дорозі може проводити протягом доби тільки 8 годин, а інші 8 годин він повинен відпочивати задля безпеки його здоров'я й уникнення аварій).

В Україні, нажаль, вказані норми нехтуються, а за кордоном на митниці йде перевірка за тахографом наскільки вказані правила руху вантажів виконуються). Ціни на вантажні перевезення будуть зростати внаслідок підвищення цін на бензин та дизельне паливо, інфляції в економіці й зростання вартості іноземних запчастин.

Після характеристики доходів, які передбачає здійснення запропонованого інвестиційного проекту, доцільно навести прогнозні значення поточних витрат (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Планові значення поточних витрат 2024-2026, тис. грн

№ з/п	Показник/період	Роки		
		2024	2025	2026
1	Поточні витрати, у т.ч.:	181 121,88	192 746,97	209 928,79
2	Матеріальні витрати	171 903,86	182 369,85	198 778,02
3	Витрати на оплату праці	5016,0	6784,28	7910,47
4	Нарахування	1103,52	1492,54	1740,30
5	Інші операційні витрати	3098,5	2100,3	1500,0

Джерело: розраховано авторкою виходячи із прогнозних даних товариства

Визначено економічну доцільність здійснення запропонованого інвестиційного проекту (табл. 2.13).

Термін здійснення інвестиційного проекту – 3 роки (2024-2026) з можливістю продовження. Ставка дисконтування – 25%. Метод розрахунку амортизації основних засобів, які будуть задіяні для надання послуг цифрового телебачення та інтернету – виробничий.

Дані табл. 2.13 свідчить, що сумарні приведені грошові потоки від здійснення автоперевезень вантажів складуть 117,26165 млн. грн.

Визначимо показники ефективності впровадження запропонованого заходу за допомогою розрахунку чистого приведенного доходу (NPV) та терміну окупності (ТО).

Таблиця 2.13

Вихідні дані для аналізу ефективності інвестиційного проекту, тис. грн

Показники	Роки		
	2024	2025	2026
Прогнозований чистий дохід	238 162,5	258 209,96	276 556,87
Поточні витрати	181 121,88	192 746,97	209 928,79
Амортизація	5 108,27	4 917,18	4 755,70
Прибуток до оподаткування	51 932,35	60 545,81	61 872,38
Чистий прибуток	42 584,53	49 647,56	50 735,35
Чисті грошові надходження (3+5)	47 692,80	54 564,74	55 491,05
Коефіцієнт приведення	0,9	0,74	0,612
Чисті грошові надходження приведені	42 923,52	40 377,91	33 960,52
Сумарні чисті грошові надходження приведені	42 923,52	83 301,43	117 261,95

Джерело: власні розрахунки авторки виходячи із її професійного бачення

NPV – визначимо як різницю між сукупними приведеними грошовими надходженнями та інвестиційними витратами.

$$NPV = 117,261950 \text{ млн. грн} - 53,61088 \text{ млн. грн} = 63,65107 \text{ млн. грн.}$$

Індекс дохідності (ІД) – розрахуємо як ділення NPV та сумою інвестицій.
Рекомендоване значення вказаного коефіцієнту >1 .

$$ІД = 63\,651,07 / 53\,610,88 = 1,19$$

$ІД = 1,19 > 1$, отже проект прийнятний до впровадження.

Термін окупності (ТО) – термін, через який запропонований нами інвестиційний проект почне приносити прибуток.

$$ТО = I / П$$

де: I – сума інвестиційних витрат;

П – середня сума приведенного чистого грошового потоку за період часу, прийнятий у розрахунках

$$ТО = 53\,610,88 / (117\,261\,650 / 3) = 1,37 \text{ року або } 1 \text{ рік та } 4 \text{ місяця}$$

Таким чином, запропонований інвестиційний проект є економічно доцільним для ТОВ «САТК-Україна».

Зазначимо, що оскільки наявні на підприємстві вантажні транспортні засоби за стандартом відповідають нормам EURO 4, то переоснащення двигунів 12 вантажівок дозволить, на оцінках фахівців ТОВ «ЄАТК-Україна», зменшити споживання палива на 20% (завдяки впровадженню системи прямого вприску палива), й, відповідно, скоротити на 20% кількість шкідливих викидів двоокису вуглецю (CO_2) у атмосферу. Відповідно, зменшиться й сума екологічного податку, який сплачує ТОВ «ЄАТК-Україна». Наведемо прогнозі розрахунки зміни обсягів шкідливих викидів двоокису вуглецю (CO_2) у атмосферу й розміру екологічного податку «до» та «після» впровадження запропонованого заходу.

Надамо відповідне пояснення щодо особливостей розрахунку шкідливих викидів двоокису вуглецю (CO_2) у атмосферу. Так, за 2022 рік на досліджуваному підприємстві було спожито 90 000 літрів бензину. Згідно із відповідними екологічними нормами [18] розрахуємо викиди CO_2 при спаленні 90 000 літрів бензину:

переводимо бензин з літрів у тони: $0,001 \times 90\,000 \text{ л} \times 0,74 \text{ кг/м}^3 = 66,6 \text{ т}$;
 фактичний обсяг викиду $\text{CO}_2 = 0,001 \times 66,6 \text{ т} \times 3183 \text{ кг/т} = 211,9878 \text{ т}$. Сума екологічного податку за викиди у 2022 р. = $211,9878 \text{ т} \times 30 \text{ грн/т} = 6\,359,63 \text{ грн}$.

Між тим зазначимо, що ця сума не є суттєвою для нас у якості відправної точки для оптимізації витрат з екологічного податку, оскільки 2022 рік – це рік повномасштабних військових дій й, принаймні бізнес з перевезення вантажів був частково законсервований. Тому набагато інформативним для нашого дослідження буде розрахунок передбачуваної економії на витратах палива виходячи із прогнозованих доходів на 2024-2027 роки. Передбачається, що на ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» за умов відсутності модернізації двигунів було б спожито у 2024 році 1 564 200 літрів бензину. Після модернізації обсяг споживання бензину зменшиться на 20% й складе 1 251 360 літрів. Тому доцільно наочно навести результати економії палива й економії інших операційних витрат у частині зменшення плати з екологічного податку (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок прогнозного зменшення викидів CO₂ та сплачуваного
ТОВ «ЄАТК-УКРАЇНА» екологічного податку у 2024 році

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік	Прогноз на 2024 рік	
				до модернізації двигунів	після модернізації двигунів
1	Обсяг наданих послуг з переведення вантажів, тис. грн	105 564,2	17 732,3	238 162,5	238 162,5
2	Обсяг споживання бензину, л	725 000	90 000	1 564 200	1 251 360
3	Обсяг викидів двоокису вуглецю (CO ₂) у атмосферу, т	1 707,68	211,9878	3 684,348*	2 947,478**
4	Ставка екологічного податку за 1т викидів CO ₂ , грн (п. 243. 4 Податкового кодексу України)	30	30	30	30
5	Сума екологічного податку до сплати, грн	51 230,39	6 359,63	110 530,44	88 424,34
6	Розмір зменшення викидів CO ₂ в атмосфері після модернізації двигунів у 2024 р., т	х	х	2 947,478 т – 3 684,348 т = - 736,87 т	
7	Зменшення суми екологічного податку у зв'язку із модернізацією двигунів у 2024 р., грн	х	х	88 424,34 грн – 110 530,44 грн = - 22 106,1 грн	

Джерело: розраховано автором на основі її професійного судження та за п. 235.4 Податкового кодексу України [20]

* переводимо бензин з літрів у тони: $0,001 \times 1\,564\,200 \text{ л} \times 0,74 \text{ кг/м}^3 = 1157,508 \text{ т}$;
фактичний обсяг викиду CO₂ = $0,001 \times 1157,508 \text{ т} \times 3183 \text{ кг/т} = 3684,348 \text{ т}$.
Сума екологічного податку за викиди у 2024 р. = $3\,684,348 \text{ т} \times 30 \text{ грн/т} = 110\,530,44 \text{ грн}$.

** переводимо бензин з літрів у тони: $0,001 \times 1\,251\,360 \text{ л} \times 0,74 \text{ кг/м}^3 = 926,0064 \text{ т}$;
фактичний обсяг викиду CO₂ = $0,001 \times 926,0064 \text{ т} \times 3183 \text{ кг/т} = 2\,947,478 \text{ т}$.
Сума екологічного податку за викиди у 2024 р. = $2\,947,478 \text{ т} \times 30 \text{ грн/т} = 88\,424,34 \text{ грн}$.

Також нами запропоновано використовувати на ТОВ «ЄАТК-УКАЇНА» автомобільну добавку AdBlue для нейтралізації шкідливих викидів оксидів з вихлопних газів у навколишнє повітря. Витрати AdBlue для магістральних

тягачів складають приблизно 1,5-2 л на 100 км. На заправних станціях відпускна ціна цієї рідини складає 39,90 грн за 1 л. Незважаючи на те, що зменшення шкідливих викидів є не досить суттєвим, між тим впровадження у практику господарювання запропонованої рекомендації дозволить поліпшити рівень дотримання сталого розвитку на ТОВ «ЄАТК-УКАЇНА» й підвищить його імідж.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави для таких загальних висновків.

1. Корпоративна соціальна відповідальність у широкому розумінні – це процес управління, який сприяє розвитку регіону або країни в цілому через сталість суб'єктів господарювання. У більш вузькому розумінні – це добровільний внесок компаній у сталий розвиток суспільства, пов'язаний безпосередньо з їх основною діяльністю та спрямований на задоволення очікувань різних груп стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Згідно профільного стандарту ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» підприємство має враховувати при формуванні соціальної відповідальності сім фундаментальних принципів: прозорість, етична поведінка, повага до інтересів зацікавлених сторін, повага до верховенства права, повага до міжнародних норм поведінки та повага до прав людини.

2. КСВ є основою ведення бізнесу, тому важливо, щоб її сфера була інтегрована в загальну бізнес-стратегію підприємства. Це означає, що хоча отримання прибутку і є головною метою будь-якої підприємницької діяльності, але компанії мають також ретельно розуміти і моніторити яким чином вони отримують цей прибуток, чи не порушують при цьому права людей, інтереси стейкхолдерів, етичні стандарти тощо. Доведено необхідність інтеграції КСВ у бізнес стратегію сучасного українського підприємства, що особливо актуально під час війни.

3. КСВ стає ще більш критичною для підприємств України під час війни. У такі турбулентні часи підприємства мають велику відповідальність перед своїми співробітниками, клієнтами, постачальниками та суспільством загалом. У роботі розглянуто особливості КСВ під час війни в Україні і зроблено висновок, що вона відіграє критичну роль у підтримці стабільності, забезпеченні безпеки та сприянні гуманітарним ініціативам, а також сприяє наближенню перемоги у нашій країні.

4. Оцінка КСВ у сучасних умовах є складним і багатовимірним процесом, який враховує різноманітні аспекти діяльності компаній. У теоретичній частині роботи досліджено застосування декілька підходів до оцінки КСВ у сучасних умовах, зокрема: мультистейкхолдерний підхід, оцінка через вимірювання соціального впливу, оцінка через інтеграцію стандартного фінансового звітування та звітності за стандартами сталого розвитку.

Оцінка КСВ українських компаній під час війни із застосуванням Індексного методу проводилась Центром розвитку КСВ у 2023 році шляхом анкетування 30 компаній та встановлення експертної оцінки на підставі 5-тикомпонентної моделі КСВ. Було встановлено лідерів рейтингу та доведено, що майже всі досліджувані компанії надають допомогу ЗСУ, підтримують своїх співробітників, які воюють тощо. 23 компанії зберігають за такими співробітниками зарплату, 17 забезпечують військовим спорядженням. 16 з 30 компаній розпочали реалізовувати програми реінтеграції або підтримки ветеранів серед персоналу. 13 з 30 компаній розпочали впровадження програм/заходів підтримки ветеранів на національному рівні.

5. Дослідження управління підприємством на засадах корпоративної соціальної відповідальності проводилось на підставі практичних даних логістичної компанії ТОВ «Євро-азіатська транспортна компанія», яка вже більше 20 років працює на ринку надання транспортних, логістичних послуг та іншої допоміжної діяльності у сфері транспорту. Аналіз фінансового стану товариства показав, що незважаючи на суттєве зменшення чистого доходу від надання логістичних послуг у 2022 році порівняно із 2021 роком на 83%, воно залишається фінансово стійким та платоспроможним. На підприємстві достатньо тимчасово вільних грошових коштів й нерозподіленого прибутку задля здійснення заходів, направлених на покращення системи управління. Між тим, вкрай слабо здійснюється оновлення транспортних засобів на підприємстві, транспортний парк організації поступово починає не відповідати екологічним вимогам ЄС.

6. Результати PEST-аналізу логістичної галузі свідчать, що діяльність морського транспорту є вкрай утрудненою внаслідок воєнних дій на теренах України через блокування морських портів, мінування акваторії Чорного моря. Також внаслідок бомбардування портової інфраструктури й міграції населення є проблеми із залученням кваліфікованих кадрів у вказаний вид транспортних перевезень. Через здорожчення собівартості морських перевезень внаслідок блокування Суецького каналу та інших чинників, поступово переваги віддаються автотранспортним перевезенням вантажів. У свою чергу, наявність військових відключень світла й економічна нестабільність створила передумови до зменшення обсягів виробництва товарів й, відповідно, поступового зменшення обсягів перевезень по Україні. Тому вітчизняні логістичні підприємства прагнуть нарощувати обсягів надання логістичних послуг завдяки здійсненню вантажних перевезень до країн Європи, зокрема у Молдову, Румунію, Болгарію, де є можливість швидко дістатися до портових міст й збільшити завантаженість вантажних транспортних засобів майже до 100%. Вказані тенденції формують можливості до зростання доходів логістичних підприємств, які мають у наявності вантажні транспортні засоби, що відповідають вимогам країн ЄС щодо розмірів шкідливих викидів в атмосферу.

7. Результати побудованої карти стратегічних груп та багатофакторного конкурентоспроможності ТОВ «ЄАТК-УКАЇНА» показали, що досліджуване товариство має достатньо високу ділову репутацію й демонструє високий рівень дотримання корпоративної етики й активно намагається впроваджувати у своїй діяльності принципи сталого розвитку. Між тим, неготовність до суттєвих змін, які спричинила війна, призвели до зниження частки ринку товариства на ринку логістичних послуг. Тому у роботі економічно обґрунтована рекомендація щодо модернізації двигунів наявного транспортного парку й закупівля бувших у використанні автопоїзду та сідельного тягача із напівпричепом, які відповідають екологічним нормам EURO 6, що дозволить почати здійснювати автомобільне перевезення вантажів до Румунії, Молдови та Болгарії. Внаслідок незначного

збільшення відстані від Одеської області морських портів цих країн виникає можливість з одного боку, збільшити обсяги ділової активності підприємства. З іншого боку, модернізація двигунів наявного транспортного парку стандарту EURO 4 та закупівлю транспорту стандарту EURO 6 дозволить зменшити витрати пального майже на 20% й тим самим, зменшити кількість шкідливих викидів CO₂ в атмосферу на ту ж саму. Впровадження запропонованої рекомендації дозволить зменшити інші операційні витрати підприємства у частині зменшення плати по екологічному податку на 2%. Зазначимо, що невеликі у відносному виразі цифри, на нашу думку, нівелюються економією щодо абсолютної кількості викидів CO₂, яка буде досягнена завдяки модернізації двигунів наявного автопарку. За нашими розрахунками на 2024 рік транспортні засоби ТОВ «ЄАТК-УКАЇНА» до модернізації двигунів здійснили б 3,7 тис. т викидів CO₂ в атмосферу, а завдяки модернізації обладнання – 2,95 тис. т, тобто на 736,9 т менше.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варламова М. Єнгоян Г. Світові тренди розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5(60). С. 58-65.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4-8.
3. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
4. Григор'єва О.В. Корпоративна соціальна відповідальність : навчально-методичний посібник та підприємництво». Полтава: ПолтНТУ, 2017. 88 с.
5. Деліні М. М. Соціально-економічна відповідальність підприємництва: теорія, методологія, напрямки розвитку: монографія. Краматорськ: ДДМА, 2017. 451 с.
6. Длугопольська Т., Сентик М. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2022. Том 4 (46). С. 49-57.
7. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. №2(48). С. 129-139. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/17111/1/-%20Zb.%20FEB_%E2%84%96%20%20%2848%29%2C%202023_129-139.pdf (дата звернення: 20.04.2024).
8. Зайцева Л.О. Класифікація індикаторів оцінки сталого розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 75-80. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2/15.pdf (дата звернення: 20.01.2024).
9. Індекс КСВ 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023> (дата звернення: 15.03.2024).

10. Камишнікова Е. В. Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1(175). С. 113-120.

11. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2023 році. *Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України*. 11 січня 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2023-rotsi> (дата звернення 01.05.2024).

12. Котлер Ф., Н. Лі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з анг. Київ: Стандарт, 2005. 400 с.

13. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В., Репін А. О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. 2020. №2 (73). С. 136-149. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/73/pdf/136-149.pdf> (дата звернення: 11.04.2024).

14. Кузнецов В. Топ-10 соціально відповідальних компаній. 2023. Dsnews. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy-28112023-491434> (дата звернення: 01.04.2024).

15. Куцик В. І., Мойсеєнко І. В. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 3. С. 92-99.

16. Лихолат С. М., Шлапак Є. В. Аналіз взаємозв'язку соціально-відповідального маркетингу та корпоративної соціальної відповідальності у діяльності підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 36. С. 328-333.

17. Матвєєва Ю. Корпоративна соціальна відповідальність та війна в Україні. 2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-ta-vijna-v-ukrajini> (дата звернення: 11.04.2024).

18. Москалюк Г. О., Збиковська Н. О. SPACE-аналіз як метод оцінювання корпоративної соціальної відповідальності задля поліпшення потенціалу стратегічного розвитку підприємства. *Науковий вісник*. 2023. № 3-4. С 90-102.

19. Надейко М.М. Порівняльна характеристика методик аналізу менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 132-145. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13107> (дата звернення: 05.03.2024).

20. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 20.05.2024).

21. Попадюк О. В., Лучик О. І. Принципи та механізм соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 235-246.

22. Прийняття Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку. *BDO Україна*. 2023. URL: [https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2023/adoption-of-european-sustainability-reporting-standards-\(esrs\)-completed-on-october-21,-2023](https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2023/adoption-of-european-sustainability-reporting-standards-(esrs)-completed-on-october-21,-2023) (дата звернення: 11.04.2024).

23. Ринок вантажних перевезень в Україні: результати останніх досліджень та прогнози. URL: <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzhen-ta-prognozi> (дата звернення 01.05.2024).

24. Ровенська В., Кошова В. Корпоративна соціальна відповідальність як складник стратегії розвитку бізнесу на вітчизняних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 5(73). С. 117-122.

25. Савчук А. Як відбувається блокада польсько-українського кордону. *DW*. 2024. URL: <https://www.dw.com/uk/protest-fermeriv-ak-vidbuvaetsa-blokada-polskoukrainskogo-kordonu/a-68411011> (дата звернення 01.05.2024).

26. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав «Індекс КСВ 2023». *The Page*. 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023> (дата звернення: 20.04.2024).

27. Чупріна М.О. Корпоративна соціальна відповідальність: конспект лекцій. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2023. 138 с.

28. Шевченко Д. С. Розвиток та особливості світової корпоративної відповідальності. *I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес,*

інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201220> (дата звернення: 25.12.2023).

29. Юрий Васьков и афера Одемара: нацполиция расследует преступную связь зернотрейдеров и транспортных компаний. *Антикор*. 28 квітня 2021. URL: https://antikor.com.ua/articles/453673-jurij_vasjkov_i_afera_odemara_natspolitsija_rassleduet_prestupnuju_svjazj_zernotrejderov_i_transportnyh_kompanij (дата звернення 05.05.2024).

30. Як розрахувати екоподаток при спалюванні бензину та дизпалива. *Платформа рішень для менеджерів природоохоронної діяльності Ecobusiness*. 24.08.2022. URL: <http://surl.li/uggkv> (дата звернення 16.05.2024).

31. Якушев Р. Сможет ли организатор схемы воровства пяти миллиардов Юрий Васьков стать заместителем министра инфраструктуры? *Антикор*. 08 червня 2021. URL: https://antikor.com.ua/articles/462669-smohet_li_organizator_shemy_vorovstva_pjati_milliardov_jurij_vasjkov_statj_zamestitelem_ministra_infrasrukturny (дата звернення 02.05.2024).

32. Canada's freight transportation system and the global crisis in container shipping and supply chains. *Transport Canada*. 2022. URL: <https://tc.canada.ca/en/corporate-services/transparency/briefing-documents-transport-canada/2021/current-topics/canada-s-freight-transportation-system-global-crisis-container-shipping-supply-chains> (дата звернення 05.05.2024).

33. Céline Bacrot, Marc-Antoine Faure. Red Sea Crisis and implications for trade facilitation in Africa. *UNCTAD*. 17 April 2024. URL: <https://unctad.org/news/red-sea-crisis-and-implications-trade-facilitation-africa> (дата звернення 28.04.2024).

34. Dierker David, Greenberg Ezra, Saxon Steve, Tiruneh Tewodros. Navigating the current disruption in containerized logistics. *Travel, Logistics & Infrastructure*. 2022, March 14. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/navigating-the-current-disruption-in-containerized-logistics> (дата звернення 01.05.2024).

35. Hand M. Dry bulk shipping market outlook for 2024. *Seatrade Maritime News*. 2024. January 8. URL: <https://www.seatrade-maritime.com/dry-bulk/dry-bulk-shipping-market-outlook-2024> (дата звернення 29.04.2024).

36. ISO 26000: 2010. Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 12.12.2023).

37. Moskaliuk H., Chukurna O., Halan L. Strategic analysis of logistics companies in the market of container transportation. *ZESZYTY NAUKOWE WYŻSZEJ SZKOŁY TECHNICZNEJ W KATOWICACH*. 2022. nr 14. s. 139-152. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/987c9033621dd06d504f76f34cea2c3a.pdf> (дата звернення: 03.05.2024).

38. Moskaliuk H., Volchek R., Halan L., Dancheva O. Implementation of corporate social responsibility in the context of integration with the enterprise management information system. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 1. P. 154-161. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-1/154> (дата звернення: 01.04.2024).

39. The outlook for dry bulk shipping. *Maritime Strategies International*. 2024. January 2. URL: <https://msiltd.blog/2024/01/02/the-outlook-for-dry-bulk-shipping/> (дата звернення 28.04.2024).

40. Washington Post: Російське блокування українських портів – це втрата морських перевезень, які допомагали Україні процвітати. *Gordon*. 2023. URL: <https://gordonua.com/ukr/news/money/washington-post-rosijska-blokada-ukrajinskih-portiv-tse-vtrata-morskih-perevezen-jaki-dopomagali-ukrajini-protsvitati-1669435.html> (дата звернення 01.05.2024).

41. Yevstakhevych A. Large enterprises of Ukraine, sustainable development and social responsibility: transparency in times of crisis. *Law, Business and Sustainability Herald*. 2021. 1(1). P. 14-22. <https://doi.org/10.46489/lbsh.2021-1-1-2> (дата звернення: 24.03.2024).